

Modelo de dirección estratégica para el departamento de Medicina General Integral

Alcides Abad Ochoa Alonso¹

RESUMEN

La creciente complejidad del proceso organizacional del Departamento de Medicina General Integral, de la Facultad de Ciencias Médicas “Mariana Grajales Coello” de Holguín, evidenció la necesidad de una intervención de carácter estratégico, capaz de guiar la gestión del cambio y de facilitar la sostenibilidad de las estrategias en curso en el departamento. Valiéndose de métodos de investigación científica, como son, el dialéctico, la modelación y la triangulación, y otros propios de las ciencias de la administración, se construyó un modelo de dirección estratégica específico para este departamento. El proyecto de intervención concebido es producto del análisis crítico de los modelos de dirección estratégica estudiados, y de la introducción de momentos, procedimientos y técnicas adecuados a las condiciones del departamento. Los enfoques rectores del proceso, aplicados en el modelo construido, permiten una mayor integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo, con el consiguiente impacto esperado sobre la eficacia y la eficiencia en el alcance de los objetivos.

Palabras clave: Departamento de medicina general integral, proceso organizacional, dirección estratégica y por objetivos, nivel estratégico, táctico y operativo.

Los sistemas organizacionales se crean con el objetivo de satisfacer determinadas necesidades, y solo son capaces de desarrollarse, e incluso de subsistir, si sus productos o servicios mantienen esa condición. Estos sistemas tendrán que experimentar cambios identificables, como procesos de ajuste, adaptación, modificación o renovación, en correspondencia con las variaciones de intereses y motivaciones que tienen lugar en las personas individualmente y en los colectivos sociales.

En la Facultad de Ciencias Médicas “Mariana Grajales Coello” de Holguín, el Departamento de Medicina General Integral enfrentó, desde su constitución en octubre de 1988, el reto inherente a su condición como nuevo componente dentro de un sistema complejo y consolidado, y al desarrollo creativo de su misión en un contexto donde la acción de importantes fuerzas negativas sobre el proceso desde etapas tan tempranas, podrían conducir al estancamiento, e incluso, a una ulterior involución de su desarrollo. La detección y comprensión de estos problemas requirió métodos modernos de dirección científica, que al ser aplicados pudieran enfrentarlos con efectividad. La complejidad creciente evidenció posteriormente la necesidad de una intervención de carácter estratégico, capaz de guiar la gestión del cambio y de facilitar la complementación necesaria entre los niveles estratégico, táctico y operativo, para contribuir a mejorar la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de las estrategias del Departamento de MGI.

En atención a lo antes señalado, se proyecta la investigación, cuyo objetivo para la etapa que se presenta, es diseñar, a través de la integración de enfoques actuales de la teoría de dirección, un modelo de intervención estratégica específico que satisfaga las necesidades del propio departamento.

MÉTODOS

Se utilizan los métodos histórico, dialéctico, la modelación y la triangulación, así como otros procedimientos de análisis y la síntesis y la inducción deducción, como también técnicas propias del proceso administrativo, para diseñar un modelo de dirección estratégica específico para el Departamento de MGI de la Facultad de Ciencias Médicas “Mariana Grajales Coello”. Fue concebido como producto del análisis crítico de los modelos de dirección estratégica estudiados y de la introducción de momentos, procedimientos y técnicas adecuados a las condiciones del departamento.

Se determinan los conceptos, funciones y principios que rigen el proceso y la definición de variables y procedimientos que garanticen su implantación efectiva.

RESULTADOS

Se describe la fase de formulación del modelo construido, no así las fases de ejecución y evaluación que corresponden a momentos posteriores en su implementación (figura).

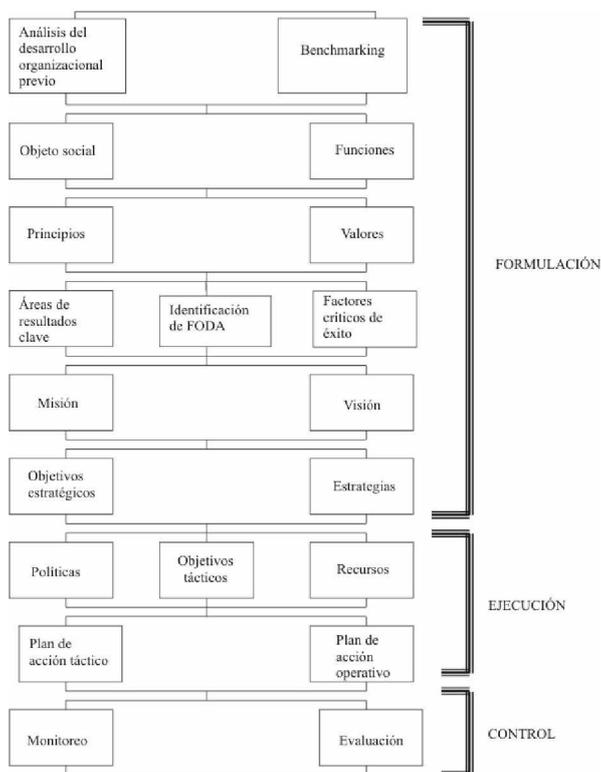


FIG. Modelo de dirección estratégica del departamento de MGI.

La formulación constituye el proceso de diagnóstico situacional, análisis y definiciones que conduce a la fijación de la misión, visión, objetivos y estrategias. El modelo se auxilia en esta etapa en la construcción de 5 matrices que facilitan su elaboración y consta de los 11 pasos que se describen a continuación:

1. Análisis del desarrollo organizacional previo

Se realizó la evaluación del proceso organizacional durante los 13 años transcurridos, desde la constitución del departamento. Para ello se construyeron matrices de evaluación y se analizó el proceso de gestión de las estrategias durante la etapa.

2. Desempeño comparativo del departamento en relación con sus similares del país (*Benchmarking*)

Para formular la intervención resultó de gran utilidad comparar la posición del departamento respecto a los considerados como mejores a nivel del país, e identificar a los líderes en cada factor clave de interés para trazar las estrategias pertinentes que permitieran emular su desempeño. La matriz de perfil competitivo elaborada constituyó un instrumento eficaz de comparación.

3. Objeto social

El Departamento de MGI está encargado de desarrollar el componente académico del modelo de atención del Médico y Enfermera de la Familia en las instituciones de APS del territorio, y para ello, planifica, organiza, dirige y controla las acciones emanadas de las estrategias, políticas y programas diseñados con ese propósito.

4. Funciones

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar el proceso docente educativo de la disciplina en la formación del médico general básico (MGB) y del especialista en MGI.
- Planificar, organizar, ejecutar y controlar el trabajo metodológico en la disciplina MGI.
- Desarrollar el proceso de dirección estratégica capaz de lograr los objetivos a corto y largo plazo, cumplir la misión y alcanzar la visión.
- Planificar, organizar, ejecutar y controlar el proceso de acreditación docente en las instituciones de APS.
- Planificar, organizar, ejecutar y controlar el proceso de desarrollo científico investigativo de los integrantes del claustro, así como colaborar con el de los Médicos de Familia, otros profesionales e instituciones de la APS.
- Promover la estrategia de APS y la Medicina Familiar , y laborar porque se logre la aspiración de convertir a la MGI en la disciplina general e integradora de la carrera de Medicina, y a las instituciones de la APS en los principales escenarios universitarios.

5. Principios

Se sustentan en la vigencia del pensamiento del Comandante Fidel Castro acerca de la Medicina Familiar, el carácter ideológico de la lucha en defensa de la estrategia de APS y la Medicina Familiar , la integración docente, asistencial, investigativa y administrativa en todas las instancias y escenarios del SNS. Igualmente contempla la sostenibilidad de las acciones, el trabajo en equipo, los enfoques sistémico y epidemiológico, la participación intersectorial e interdisciplinaria, la calidad y la búsqueda de la excelencia, la perseverancia y la sistematicidad, así como la superación integral.

6. Valores compartidos

Los valores compartidos, al dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos del equipo departamental, juegan un papel primordial en la promoción del cambio organizacional y el logro de la efectividad. En el proyecto de intervención que se propone, los valores compartidos constituyen una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad en la implantación de la intervención. Estos se basan en la lealtad a los principios revolucionarios, la responsabilidad, la ética, la solidaridad, el humanismo, la justeza, la honestidad y la consagración.

7. Áreas de resultados clave

El autor emplea la denominación *áreas de resultados clave* como aquellas zonas fundamentales de impacto hacia dónde orientar las acciones de la organización, en el período que se planifica. Se establecen a partir del objeto social, la misión y las funciones departamentales. Se identificaron 3 áreas de resultados clave : Organizacional, Pedagógica y Científica Investigativa.

8. Misión

El departamento de MGI de la Facultad de Ciencias Médicas “Mariana Grajales Coello” de Holguín, planifica, organiza, ejecuta y controla el proceso docente educativo y el trabajo metodológico e investigativo que se realiza en la APS en el territorio de la provincia, al desarrollar el plan de estudio en pregrado y los programas de formación y perfeccionamiento del especialista en MGI en el posgrado. El propósito principal del colectivo es alcanzar el liderazgo que le corresponde dentro de la facultad como disciplina general integradora en un ambiente participativo, competitivo y de eficiencia, que promueva su desarrollo, para lo cual se trabaja con novedosos avances de las ciencias pedagógicas y administrativas. El claustro, compuesto por profesionales jóvenes y capaces, participa en un programa de superación continua que favorece su competencia para la solución de los problemas, y contribuye a la formación integral de los MGB y los especialistas en MGI. La labor del colectivo colabora en el incremento del poder resolutivo, la pertinencia, la calidad y la eficiencia de la Medicina Familiar , la integración y la credibilidad social en el modelo de atención de salud cubano.

9. Visión

- La disciplina MGI cumple su función integradora y mantiene un alto liderazgo en el proceso de formación de los MGB y los especialistas; a ella se incorporan las cátedras y disciplinas de la carrera de Medicina.
- Los policlínicos realizan sus funciones de dirección y control del proceso en correspondencia con el desarrollo del concepto Policlínico-Facultad.
- El claustro se integra fundamentalmente por especialistas en MGI, y la pirámide docente posee la proporción requerida de categorías docentes, científicas e investigativas.
- La preparación académica y profesional del Médico de Familia es altamente reconocida y valorada dentro y fuera del SNS, y el impacto de los programas de salud ejecutados en la APS, es consecuencia de su alto nivel de competencia y desempeño como especialistas en MGI.

- Los principales cargos de dirección en todos los niveles organizativos son ocupados por especialistas en MGI.
- La facultad de ciencias médicas, los policlínicos y consultorios realizan actividades académicas de carácter internacional en Medicina Familiar.

10. Objetivos estratégicos

Se tomaron como referentes la misión, la visión y los resultados alcanzados. Se establecieron 9 objetivos estratégicos para las 3 áreas de resultados clave para un período de 5 años.

11. Análisis y selección de estrategias

11.1. Identificación de estrategias alternativas:

A partir del conjunto de fuerzas actuantes, identificadas y de la información proveniente de las matrices de evaluación, se confeccionó la matriz FODA (fortalezas, oportunidad, debilidades, amenazas), con la cual, al cotejar las fuerzas externas con las internas, se identificaron 15 estrategias alternativas factibles.

11.2. Selección de estrategias clave:

Con las estrategias alternativas derivadas de la etapa anterior se construyó la matriz cuantitativa de planificación estratégica, con cuyo auxilio determinamos las estrategias clave que conformarían el plan para el primer año de la intervención.

DISCUSIÓN

El análisis de los modelos de dirección estratégica más empleados nacional e internacionalmente muestra evidencias de la falta de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.¹

En general, los modelos estudiados, si bien aportan herramientas importantes para el trabajo de dirección, comparten la limitante de que, en su formulación teórica, no se enfatiza suficientemente en el carácter participativo de la fijación de los objetivos y en la evaluación individual y colectiva a partir de los resultados obtenidos en su consecución, lo que dificulta su empleo en la elaboración de planes tácticos y operativos al nivel de departamento (Augier Escalona A. Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la secundaria básica. Tesis presentada en opción al título de Máster en Educación con Mención en Dirección Educacional. Instituto Superior Pedagógico de Holguín. 2000).²⁻⁹

El proyecto de intervención concebido es producto del análisis crítico de los modelos de dirección estratégica estudiados y de la introducción de momentos, procedimientos y técnicas adecuados a las condiciones del departamento. Ajustarse a los principios que sustentan la dirección por objetivos propició, además, elevar el nivel de participación y compromiso del equipo (Ronda Pupo G. “Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto económico cubano”. Tesis para optar al título de Doctor en Ciencias Técnicas. “ISPJAE”. La Habana, 2003).

Estos enfoques rectores del proceso, aplicados en el modelo construido, permiten una mayor integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo con el consiguiente impacto esperado sobre la eficacia en el alcance de los objetivos.

SUMMARY

Model of strategical management for the Department of General Comprehensive Medicine

The increasing complexity of the organizational process of the Department of General Comprehensive Medicine of “Mariana Grajales Coello” Faculty of Medical Sciences, in Holguín, evidenced the need of an intervention of strategical character capable of guiding the change management and of facilitating the sustainability of the strategies under way in the department. By using methods of scientific research, such as the dialectic methods, modeling, triangulation and others characteristic of the management science, it was constructed a specific model of strategical management for this department. The intervention project created is the result of the critical analysis of studied strategic management models, and of the introduction of moments, procedures and techniques adjusted to the conditions of the department. The ruling approaches of the process applied to the constructed model, allow a greater integration among the strategic, tactic and operative levels, with the consequent expected impact on efficacy and efficiency in the attainment of the objectives.

Key words: Department of General Comprehensive Medicine, organizational process.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ronda Pupo GA, Marcané Laserra JA. De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. I parte. Ciencias de la información. Vol. No. 1, abril, 2004.
2. Stoner. Administración. El ambiente externo de las organizaciones. 5ta Edición: 61-96.
3. Sallenave JP. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Colombia. 1997.
4. Almuíñas JL. Administración y planeación estratégica. CEPES. Universidad de La Habana. (Ponencia presentada en evento del IPLAC) 1994.
5. Steiner G. Planeación estratégica: lo que todo directivo debe saber. México: Editorial Continental S.A., 1996.
6. Pérez Llanes R. La planificación estratégica. España. Revista Economía y Desarrollo. 1996; 14 (1):16-33.
7. Morrisey G. Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996:11.
8. Serna Gómez H. Gerencia estratégica. Editorial Norma Santa Fe de Bogotá. 1997.
9. David RF. La gerencia estratégica. 9na Edición. Legis. Colombia, 1994.

Recibido: 12 de mayo de 2005. Aprobado: 15 de mayo de 2005.

Dr. *Alcides Abad Ochoa Alonso*. San Carlos No. 70, esquina General Rodríguez, Holguín, Cuba.

¹Profesor Auxiliar de la Facultad de Ciencias Médicas de Holguín “Mariana Grajales Coello.”

