

Universidad de Ciencias Médicas de La Habana
Centro de Cibernética Aplicada a la Medicina (CECAM)

Elementos de Dirección Estratégica en el desarrollo de medios audiovisuales en las Ciencias Médicas

Strategic elements in the audiovisual media development In Medical Sciences

Miguel Rivero López

Master en Educación Médica. Profesor Auxiliar. Centro de Cibernética Aplicada a la Medicina. Calle 146 esquina a 31, núm. 2511. Cubanacán. Playa. La Habana. e-mail: mriver@infomed.sld.cu

RESUMEN

Introducción: existe una creciente necesidad de que los medios audiovisuales estén presentes en los procesos docentes de las carreras de las Ciencias Médicas, así como de organizar y documentar la producción de estos.

Objetivo: caracterizar la expresión de los elementos de Dirección Estratégica presentes en el sistema de acciones del Grupo de Tecnología Educativa de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana para el desarrollo de los medios audiovisuales de las carreras de las Ciencias Médicas durante los años 2003 al 2010.

Material y Métodos: se realizó una investigación descriptiva y retrospectiva, utilizando técnicas como: análisis de contenido, entrevista grupal focalizada y triangulación de la información.

Resultados: los principales resultados reflejaron que la organización de la actividad, la gestión de las relaciones externas con otros centros y la capacitación de los recursos humanos fueron los factores que decidieron el cumplimiento con éxito de la misión, las áreas que incidieron en el logro de la tarea fueron: organización de la actividad, gestión de las relaciones externas con otros centros, infraestructura y logística, capacitación de los recursos humanos y calidad de los productos.

Conclusiones: el estudio de los elementos de la dirección estratégica a partir del trabajo desarrollado con éxito por el grupo de tecnología educativa de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, permite tener elementos válidos para este proceso de gestión. La estructura resultante de este estudio conforma el orden básico potencial para un sistema de gestión estratégica para el desarrollo de este tipo de actividad.

Palabras clave: Medios audiovisuales, dirección por objetivos, dirección estratégica, gestión, recursos de aprendizaje.

ABSTRACT

Introduction: there is a growing need for the media to be present in the teaching process of the careers of Medical Sciences, as well as to organize and document the production thereof.

Objective: to characterize the expression of the elements present in the Strategic Management Group shares system of Educational Technology at the Havana Medical Sciences University for the development of audiovisual media of Medical Sciences careers during the years 2003 to 2010.

Material and Methods: we conducted a retrospective descriptive study, using techniques such as content analysis, focused group interviews and triangulation of information.

Results: the main results showed that the organization of the activity, managing external relations with other centers and the training of human resources were the factors that decided the successful completion of the mission, areas that affected the achievement of the task were: organizing work, managing external relations with other centers, infrastructure and logistics, human resources training and product quality.

Conclusions: the study of the elements from the strategic direction of labor successfully developed by the group of educational technology at the Havana Medical Sciences University, to have valid elements for this type of management process. The structure resulting from this study forms the basic structure potential for a strategic management system for the development of this type of activity.

Key words: Media, management by objectives, strategic direction, management, learning resources.

INTRODUCCIÓN

Entre las claves fundamentales para el éxito está lograr que el aprendizaje se convierta en un proceso natural y permanente para estudiantes y docentes. Es necesario aprender a usar las nuevas tecnologías y utilizar estas para aprender.¹

En el curso 2004-05 se realizó un cambio importante en el Plan de estudios de la Carrera de Medicina, buscando la concordancia entre los escenarios de formación y los laborales, en virtud de que la formación transcurriera allí donde el estudiante habrá de desempeñarse como profesional; se decidió iniciar una experiencia nueva

que definió el policlínico y el consultorio del Médico de la Familia como el escenario principal de la formación académica para el desarrollo de la Medicina General Básica.²

Para garantizar la incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en los procesos docentes, se entregaron a los centros de enseñanza recursos tecnológicos como: computadoras, televisores y videocaseteras y, a partir de ese momento, se le asigna al Instituto de Ciencias Médicas de La Habana, hoy Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, la responsabilidad de la preparación de los profesores -los de más alta calificación profesoral en sus disciplinas y asignaturas- que participarían en la confección de las videoclases y *softwares* Educativos que acompañarían el proceso docente de la Carrera de Medicina.

Posteriormente, este proceso de universalización de la enseñanza involucró a la carrera de Estomatología;^{3,4} se desarrolló la docencia no sólo en las clínicas estomatológicas, donde tradicionalmente se impartía esta, sino que se sumaron las clínicas de los policlínicos universitarios y, por lo tanto, esta explosión de matrícula hizo necesaria la elaboración de los medios audiovisuales para las distintas asignaturas y disciplinas que conforman ambas carreras.

La Dirección por Objetivos (DPO) es una concepción que desde 1995 ha venido impulsando la dirección de nuestro gobierno para su aplicación en los organismos de la administración central de Estado, instancias de dirección territorial y empresas. Este enfoque persigue el propósito de concentrar los esfuerzos de dirección en el logro de los objetivos que han sido concertados en cada una de las instancias de dirección, más que en la realización de tareas cuyo vínculo con los objetivos planteados no siempre resulta suficientemente claro. La DPO es un sistema que enfoca la atención de dirigentes y trabajadores hacia los resultados que se deben alcanzar, más que en dirección a los esfuerzos, fructuosos o no, realizados.⁵⁻⁹

Entre los elementos de la DPO tenemos los Factores Críticos de Éxito (FCE); propiamente dicho son aquellos objetivos en cuyo logro previo no puede haber fallos, pues de lo contrario se pone en peligro la consecución de la misión. Cada uno de ellos se considera, por tanto, condición necesaria para el éxito de la misión propuesta, constituyendo el conjunto de los factores la condición suficiente. El orden en que se relacionan estos carece de significado, siendo únicamente reflejo de la secuencia en que van siendo definidos por los participantes en el método de análisis.¹⁰

Otro elemento importante son las Áreas de Resultado Clave (ARC) que son aquellas donde la organización debe concentrar los mayores esfuerzos para asegurar el cumplimiento de la misión y la visión. Un área de resultado clave puede abarcar varias áreas funcionales. El proceso de planeación estratégica, se orienta a las ARC y se considera funcional cuando las debilidades son disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y la visión de la organización.¹¹

Debido a que estos recursos de aprendizaje serán las herramientas base de las futuras generaciones de estudiantes,^{12,13} ya que existe una creciente necesidad de que los medios audiovisuales estén presentes en los procesos docentes de las carreras de las Ciencias Médicas, así como la necesidad de organizar y documentar su producción, nos encomendamos al estudio del caso del proceso de desarrollo de los medios audiovisuales (videoclases y libros electrónicos) para las carreras de Medicina y Estomatología por parte del Grupo de Tecnología Educativa de la

Universidad de Ciencias Médicas de La Habana partiendo del trabajo desarrollado, la experiencia adquirida en el desarrollo de esta actividad y los resultados positivos obtenidos- e identificar los elementos de la dirección estratégica que se emplearon en el proceso y que pueden servir de guía para procesos similares que se puedan desarrollar.

OBJETIVOS

Objetivo general

Caracterizar la expresión de los elementos de dirección estratégica presentes en el sistema de acciones del grupo de tecnología educativa de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana para el desarrollo de los medios audiovisuales de las carreras de las Ciencias Médicas.

Objetivos específicos

Identificar las acciones desarrolladas por el grupo de tecnología educativa en el período analizado y enmarcarlas en los distintos elementos de la dirección estratégica que se tuvieron en cuenta para el logro de la misión.

Valorar el cumplimiento y pertinencia de las acciones desarrolladas por el grupo de tecnología educativa en el período analizado que permita, en un futuro, el diseño de un sistema de gestión para procesos de desarrollo similares.

MATERIAL Y MÉTODOS

La actividad del grupo de tecnología educativa se desarrolló en el período comprendido entre 2003-2010, fue en espiral ascendente debido a la carencia de referentes en este tipo de actividad en el país. Se adoptaron las decisiones de manera operativa para la solución de las dificultades que se presentaron y así poder lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

Una vez concluido el encargo social y con las herramientas actuales de la dirección estratégica -las que no se poseían en el momento de la ejecución- se propuso dar salida a los objetivos de este trabajo.

Tipo de estudio

Es una investigación descriptiva y retrospectiva sobre el trabajo del grupo de tecnología educativa de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana desde su creación en el 2003 hasta el 2010, en la confección de medios audiovisuales y libros electrónicos para las carreras de Medicina y Estomatología.

Técnicas y procedimientos

Para darle salida a los objetivos se utilizaron las siguientes técnicas:

1. Análisis de contenido de todos los documentos elaborados en el período analizado -informes de culminación de cursos de postgrado, actas de reuniones,

indicaciones, reglamentos, publicaciones realizadas- así como sobre toda la información que se generó en esos años.

2. Entrevista grupal focalizada: Se tienen ciertas ideas más o menos fundadas y se desea profundizar en ellas hasta hallar una explicación convincente; en ocasiones, sólo se quiere conocer cómo ven el problema los participantes inmersos en una situación o contexto.^{14, 15}

En esta entrevista participaron los siete profesores miembros del grupo, por ser considerados informantes clave para obtener la información que permitiera lograr la estructuración de las acciones desarrolladas e identificar los factores clave del éxito, las áreas de resultados clave y establecer los objetivos estratégicos.

Para su realización se introdujeron las siguientes preguntas que responden a los objetivos de la investigación:

- ¿Cuáles fueron las acciones desarrolladas por el grupo para lograr los objetivos?
- ¿Cuáles fueron las áreas fundamentales en las que se desarrollaron estas acciones?
- ¿Cuáles son los elementos esenciales que garantizaron el cumplimiento de la misión?

3. Triangulación de la información: análisis de contenido de los documentos generados, resultados de la entrevista grupal focalizada y lo expresado en la literatura especializada sobre el tema.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez identificada la necesidad de llevar a cabo el desarrollo de los recursos informáticos (*software* educativos) y videoclases para la Carrera de Medicina y otorgarle la misión a la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana se generaron acciones y toma de decisiones que se clasificarán dentro de los elementos de la dirección estratégica que se lograron identificar en el proceso que se desarrolló.

Problema estratégico general

El problema estratégico surge de los objetivos que se enmarcaron en la transformación en el Plan de estudio de la Carrera de Medicina y que están descritos en la carpeta metodológica para el desarrollo del proyecto Policlínico Universitario,² en el que la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana tuvo un papel protagónico como centro rector para el diseño de los planes de estudio de la Carrera.

La necesidad de estructurar los procesos docente-educativos utilizando métodos y medios de enseñanza apoyados en los recursos informáticos (*software* educativos) y videoclases, así como los documentos complementarios necesarios a estos, y otras herramientas que permitan o faciliten la impartición masiva de las actividades docentes de las distintas disciplinas en el ámbito de la Atención Primaria de Salud se erigió como el problema estratégico fundamental a resolver.

Objetivo estratégico general

Desarrollar un sistema de medios audiovisuales que sirva de sostén a los procesos docentes del pregrado en las carreras de Medicina y Estomatología en cada una de sus disciplinas y asignaturas.

Elementos de la dirección estratégica para el logro de la misión

Determinación de los factores críticos de éxito

Después de analizar la información obtenida del análisis documental y la entrevista grupal focalizada pudimos determinar que existieron tres factores críticos de éxito que determinaron el cumplimiento de la misión encomendada al grupo. Estos son: Organización de la actividad, gestión de las relaciones externas con otros centros y capacitación de los recursos humanos. Se tuvo consenso en que sin la atención que se les dio a estos tres elementos, no hubiera sido posible cumplir con las demandas del encargo social.

Determinación de las áreas de resultados clave (ARC)

Se logró determinar las áreas de resultados clave que tuvieron un papel decisivo en el logro de los factores críticos de éxito y, por ende, en el cumplimiento de la tarea asignada. Para su desarrollo se le solicitó al grupo que listara las áreas que consideraba vitales para el logro de los factores críticos de éxito que se determinaron en el paso anterior, lo cual permitió que se seleccionaran las siguientes áreas de resultados clave, del consenso de los participantes:

1. Organización de la actividad.
2. Gestión de las relaciones externas con otros centros.
3. Infraestructura y logística.
4. Capacitación de los Recursos Humanos.
5. Calidad de los productos.

Determinación de los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas

Lo que se persiguió con este paso fue determinar los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas en cada una de las áreas de resultados clave definidas anteriormente y para el cumplimiento del mismo se llevaron a cabo el análisis documental, la entrevista grupal focalizada y la triangulación de la información de forma tal que se lograra arribar al siguiente resultado.

Objetivos estratégicos por área de resultados clave y acciones estratégicas desarrolladas

Área de resultado clave

1. Organización de la actividad.

Objetivo estratégico

Desarrollar acciones que permitan dirigir y desarrollar el proceso de confección y distribución de los medios audiovisuales para las Ciencias Médicas.

Acciones

- a) Actualizar los conocimientos en medios audiovisuales y su uso en los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como la metodología de la educación a distancia mediante análisis documental de la literatura especializada.
- b) Entrenamiento en el proceso de producción de audiovisuales.
- c) Creación de un fondo de literatura médica especializada actual de las diferentes asignaturas, videos educativos y multimedias.
- d) Gestión del servicio de internet para las computadoras utilizadas por el grupo de tecnología educativa.
- e) Constituir el grupo de tecnología educativa del Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana como coordinador de esta actividad.

Área de Resultado Clave

- 2. Gestión de las relaciones externas con otros centros.

Objetivo estratégico

Establecer el sistema de relaciones de trabajo necesarias para el desarrollo de las videoclases y los libros electrónicos.

Acciones

- a) Establecer relaciones de trabajo con la Universidad de Ciencias Informáticas (UCI).
- b) Establecer relaciones de trabajo con el canal educativo y los telecentros provinciales (*TeleCubanacán* de Villa Clara y *Perlavisión* de Cienfuegos).
- c) Establecer relaciones con la empresa comercial «SIS Software».
- d) Establecer relaciones de trabajo con la imprenta «Federico Engels».
- e) Establecer relaciones de trabajo con PABEXPO.
- f) Establecer relaciones de trabajo con la Unión de Jóvenes Comunistas a nivel nacional.
- g) Establecer relaciones de trabajo con las facultades o institutos de Ciencias Médicas.

Área de Resultado Clave

- 3. Infraestructura y logística

Objetivo estratégico

Garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de las videoclases y los libros electrónicos.

Acciones

- a) Gestionar para el trabajo de los especialistas del grupo de tecnología educativa: computadoras, impresoras, transporte ligero, sistema de comunicación, Internet, papel.
- b) Gestionar para el trabajo de los profesores: computadoras, transporte para el traslado al canal educativo y la Universidad de Ciencias Informáticas (UCI).

Área de Resultado Clave

- 4. Capacitación de los recursos humanos

Objetivo estratégico

Elevar la preparación de los profesores seleccionados para el desarrollo de las videoclases y los libros electrónicos en cada disciplina y asignatura desde el punto de vista profesoral y profesional.

Acciones

- a) Implementar talleres, charlas y encuentros con los profesores para lograr motivarlos en la necesidad de introducir los medios de enseñanza en sus procesos docentes. Interactuar con los comités académicos para el esclarecimiento de la tarea.
- b) Realizar análisis documental de los programas y el plan-calendario de las asignaturas para implementar la incorporación de las nuevas formas de organización de la enseñanza que permitirán el empleo eficiente de los medios de enseñanza.
- c) Ofertar a los profesores, cursos de postgrado dirigidos a los que se encargaron de confeccionar las videoclases y para aquellos que se dedicaron a la elaboración del material que se incorporaría a los libros electrónicos, utilizando la metodología de la educación a distancia.
- d) Asesorar a los profesores en la elaboración de los diferentes elementos constitutivos de los medios de enseñanza (guías de estudio, orientaciones metodológicas, autoevaluaciones, clases talleres).

Área de Resultado Clave

- 5. Calidad de los productos

Objetivo estratégico

Evaluar la calidad interna del producto.

Acciones

- a) Evaluar desde el punto de vista pedagógico, por los comités académicos, cada uno de los documentos que constituyen el Libro electrónico de la asignatura y las videoclases.

b) Evaluar la calidad técnica (audio, video, navegabilidad, etcétera), por los especialistas en tecnología educativa, de los libros electrónicos y las videoclases.

Valoración final

El estudio del trabajo desarrollado por el grupo de tecnología educativa en el período comprendido entre 2003 y 2010 es necesario, pues cumplió con la misión asignada a pesar de no contar con referentes en este tipo de actividad en el país, ni en la literatura. Este trabajo se desarrolló mediante un proceso de análisis y reestructuración de la actividad sobre la experiencia que se acumulaba con el desempeño, basados en la adopción de decisiones para resolver los problemas que se presentaban en la práctica, lo que hace válidos los procesos de dirección estratégica implementados.

Un elemento que matizó la actividad por la tensión que generaba fue el tiempo para la entrega de los productos. Se contaba con un semestre para la preparación de los profesores, la confección de los materiales, su multicopiado, la distribución de los mismos a todas las facultades del país y la entrega a realizar con el tiempo suficiente para la preparación oportuna de los profesores que debían usar estos recursos en los procesos docentes. En todos los casos, en las dos carreras, nunca hubo atrasos en la entrega.

Otros factores tuvieron incidencia negativa en esta actividad como la experticia del equipo de realización (en el caso de los videos) en tomas muy especializadas de la Medicina, la escasa preparación de los profesores en el medio televisivo y la metodología de la educación a distancia y el no contar con una infraestructura propia para enfrentar todos los componentes de la producción de los recursos.

Es de destacar que existen elementos en el proceso que se describe, que solo pudieron efectuarse por el contexto histórico en el que se desarrolló enmarcado en la Batalla de Ideas y tendrán que ser reevaluados en nuevos procesos de este tipo que puedan iniciarse. De manera general, los aspectos esenciales que hemos identificado en este trabajo son de gran utilidad para tener una visión más exacta de este tipo de actividad y de la que no existe abundante bibliografía y pudieran constituirse sobre la base para el desarrollo de sistemas de gestión para este tipo de procesos de desarrollo.

CONCLUSIONES

1. El estudio de los elementos de la dirección estratégica a partir del trabajo desarrollado con éxito por el grupo de tecnología educativa de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, permite tener elementos válidos para este tipo de proceso de gestión.
2. La estructura resultante de este estudio conforma la estructura básica potencial para un sistema de gestión estratégica para el desarrollo de este tipo de actividad.
3. La organización de la actividad, la gestión de las relaciones externas con otros centros y la capacitación de los recursos humanos fueron los factores que decidieron el cumplimiento con éxito de la misión del grupo de tecnología educativa de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana en el período 2003-2010.
4. Las áreas que incidieron en el logro de la tarea asignada al grupo de tecnología educativa de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana en el período 2003-2010 fueron: organización de la actividad, gestión de las

relaciones externas con otros centros, infraestructura y logística, capacitación de los recursos humanos y calidad de los productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Padrón, LJA. Las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC) en la formación del hombre nuevo. Universidad Médica de Villa Clara Cuba. (Consultado diciembre de 2011). Disponible en: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/050810093234.html>
2. González Pérez J. y cols. Carpeta metodológica para el desarrollo del proyecto Policlínico Universitario. ISCM-H. Julio 2005.
3. MINSAP. Viceministerio de docencia e investigaciones. Indicación No. 41 / 2005. Ciudad de La Habana: Agosto del 2005, «Año de la Alternativa Bolivariana para Las Américas».
4. Barciela González Longoria MC, Fernández Collazo ME, Bravo Seijás B, Fernández Pratts MJ. Diseño y elaboración de los paquetes educativos de las asignaturas Estomatología Integral II y III. Trabajo presentado en la convención internacional Estomatología 2010. (Consultado abril 2013). Disponible en: <http://files.sld.cu/saludbucal/category/estomatologia2010/page/files/2010/10/resumenes-educacion-e-historia-pag275-337.pdf>
5. Crespo Díaz JR. Los factores críticos de éxito: una herramienta esencial para la dirección por objetivos. Julio, 2005. (Consultado julio 2011). Disponible en: http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestion_estrategica/gestion_estrategica_10.htm
6. Borroto Cruz ER y Aneiros Ribas R. La dirección por objetivos. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, 2003. (Consultado abril 2012). Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/23_la_direccion_por_objetivos_otro1.doc
7. Rodríguez González FO y Alemañy Ramos S. Enfoque, dirección y planificación estratégicas. Conceptos y metodología. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana. (Consultado abril 2012). Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/24_plinificacion_estrategica.doc
8. Castell Florit P. La dirección por objetivos. Teoría y práctica. En: CD dirección en Salud. Editor Orlando Carnota L. La Habana: ENSAP; 2002. (Consultado abril 2012). Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/27_direccion_por_obj_pastor_castel_t_eori_y_practica.doc
9. Borroto Cruz ER, Castell-Florit P, Díaz Rojas PA. Planeación Estratégica y Dirección por Objetivos. (Consultado julio 2012). Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/ppt/sitios/infodir/40_planeacion_estrategica.ppt
10. Determinación de los Factores Críticos de Éxito: metodología y resultados. (Consultado junio 2012). Disponible en: http://www.coit.es/foro/pub/ficheros/librosanexo_fa716241.pdf

11. Díaz Olivera y Matamoros Hernández: *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*, en *Contribuciones a la Economía*, marzo 2011. (Consultado julio 2011). Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/>
12. Rodríguez Méndez J, Silva Quiroz J, Nervi Haltenhoff H. Integración de Tecnologías de la Información y Comunicación en la Formación Inicial de Docentes en Chile. (Consultado junio 2012). Disponible en: <http://www.utn.edu.ar/aprobedutec07/docs/182.doc>
13. UNESCO. *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la enseñanza. Manual para docentes o Cómo crear nuevos entornos de aprendizaje abierto por medio de las TIC*. Ed. Trilce. Uruguay. ISBN 9974-32-414-9. 2008. (Consultado julio 2012). Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139028s.pdf>
14. Rodríguez G, Gil J, García E. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. La Habana: Editorial Félix Varela; 2006.
15. Díaz Rojas PA. *Técnicas grupales para la obtención de información y herramientas para el proceso de dirección*. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, 2003. (Consultado junio 2012). Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/26_tecnicas_grupales_para_la_planificacion_estrategica.doc

Recibido: 17 de Abril de 2013

Aprobado: 17 de Julio de 2013