



Revista Información Científica

ISSN: 1028-9933

ric@guaso.gtm.sld.cu

Universidad de Ciencias Médicas de Guantánamo  
Cuba

Paredes Rodríguez, Gisela; Singh Castillo, Carlos; Terrado Quevedo, Sara Pura  
**Modelo para la dirección de la estrategia educativa de la carrera de Medicina**

Revista Información Científica, vol. 96, núm. 4, 2017, Julio-, pp. 696-705

Universidad de Ciencias Médicas de Guantánamo  
Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551764131011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## ARTÍCULO PEDAGÓGICO

### **Modelo para la dirección de la estrategia educativa de la carrera de Medicina**

### **Model for the direction of the educational strategy of the medical career**

Gisela Paredes Rodríguez, Carlos Singh Castillo, Sara Pura Terrado Quevedo

Universidad de Ciencias Médicas. Guantánamo. Cuba

---

### **RESUMEN**

El objetivo del trabajo fue presentar un modelo para la dirección de la estrategia educativa de la carrera de Medicina, que supere las orientaciones que al respecto ofrece el Plan de Estudios D; aunque, a la vez, las tenga en cuenta. El modelo propuesto se diseñó mediante la aplicación del método de planificación estratégica al proceso docente-educativo. De este modo, se obtiene un modelo que constituye una genuina estrategia para la dirección, planificación, control y evaluación del trabajo educativo a nivel de la carrera; la cual se caracteriza por su objetividad, integralidad y rigor científico.

**Palabras clave:** trabajo educativo; plan de estudios; planificación estratégica

---

### **ABSTRACT**

The objective of this work is to present a model for the direction of the educational strategy of the medical career, which surpasses the mere orientations that, in this respect, gives Curriculum D; although, at the

same time, it takes them into account. The proposed model was designed through the application of the strategic planning method to the educational-educational process. In this way, a model is obtained that constitutes a genuine strategy for the direction, planning, control and evaluation of the educational work at the level of the race; Which is characterized by its objectivity, integrity and scientific rigor.

**Keywords:** educational work; curriculum; strategic planning

---

## INTRODUCCIÓN

La educación superior es un proceso de aprendizaje de conocimientos y habilidades, así como de formación de valores profesionales, que se requieren para brindar servicios a la sociedad de alto nivel de especialización y complejidad intelectual.

Al trabajo educativo de las universidades le corresponde la misión de planificar, implementar, controlar y evaluar el proceso de aprendizaje de los componentes cognitivos, metodológicos y axiológicos, necesarios para la formación de los profesionales, teniendo en cuenta los factores y tendencias que actúan en el contexto social.

Sin embargo, en la actualidad la crisis sistémica del capitalismo globalizado y neoliberal, así como la restauración conservadora en América Latina, por una parte; y, por otra, la lenta y prolongada recuperación de la economía cubana en el período especial, el mantenimiento del bloqueo, la insuficiente satisfacción de las necesidades de la población, así como la persistencia de la inversión de la pirámide social y la introducción de elementos de mercado en el sistema económico, entre otros factores, han provocado un deterioro de los valores en la sociedad cubana.<sup>1</sup>

De este modo, una gran parte de la población, incluidos algunos profesionales de la salud, han asumido actitudes individualistas, nihilistas, pragmáticas y utilitaristas ante la vida, la familia y la sociedad.

Por eso, en la enseñanza médica superior en Cuba, desde 1998, se introdujo el Proyecto Educativo de Grupo como un instrumento para dirigir, organizar y gestionar los procesos orientados a la formación integral de los estudiantes.

En 2007, se indicó la elaboración por los Centros de Enseñanza Médica Superior (CEMS) de la Estrategia para el Trabajo Educativo en el Sector de la Salud.<sup>2</sup> A la vez, en ese año el Área de Docencia e Investigación del MINSAP orientó la implementación, con un enfoque integral y estratégico, de un trabajo educativo dirigido hacia la formación de valores, a partir de lo indicado por el Comité Central del Partido en su programa al respecto.<sup>3</sup>

En la actualidad los instrumentos de dirección del trabajo educativo en la enseñanza médica superior son las estrategias educativas de los CEMS y sus respectivos planes anuales, los planes de estudios de las carreras y los proyectos de trabajo educativo de grupo.<sup>4</sup> Además, las diferentes asignaturas deben implementar estrategias educativas propias.

En el curso escolar 2016-2017 comenzó a implementarse el plan de estudios D en la carrera de Medicina.<sup>5</sup>

Para lograr la formación del profesional deseado, el mismo orienta la ejecución de estrategias curriculares de carrera; y, entre ellas, destaca la estrategia educativa como la fundamental.

La propuesta de estrategia educativa del plan en cuestión solo constituye un conjunto de indicaciones generales sobre la forma de organizar el trabajo educativo.

Si se evalúa a partir de las concepciones sobre el diseño de estrategias, ella no es tal, pues carece de los componentes básicos propios de toda estrategia como instrumento de planificación y dirección, que orienta una organización o un proceso hacia el logro de objetivos bien definidos y, con ellos, a la realización de un ideal.<sup>6-9</sup>

Sin embargo, el trabajo educativo en la carrera de Medicina, dado el complejo escenario socioeconómico, político y cultural en que se desarrolla el proceso docente-educativo (PDE), requiere de un genuino instrumento de dirección estratégica.

Por eso, el propósito de este trabajo es proponer un modelo de estrategia para dirigir el trabajo educativo en la carrera de Medicina.

## MÉTODO

Para lograr el objetivo, se aplicó el método de planificación estratégica. No obstante, en tanto se trata de planificar la estrategia de dirección de un proceso educativo, a fin de hacer un análisis situacional más objetivo, específico y efectivo, para identificar las oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades, en el análisis DAFO se utilizaron los criterios de la teoría del diseño curricular acerca de los factores del currículum planificado y del currículum oculto que, desde el exterior o desde el interior del PDE, favorecen u obstaculizan trabajo educativo y, por consiguiente, la formación de médicos acordes con el modelo de profesional que promueve el plan de estudios.

## RESULTADOS

Sobre la base del método aplicado, resultó un modelo de dirección de la estrategia educativa a nivel de la carrera de Medicina, cuya estructura es la siguiente:

### I. Análisis y diagnóstico estratégico.

- 1.1. Fundamentación.
- 1.2. Caracterización de la institución y de los profesores y los estudiantes.
- 1.3. Misión.
- 1.4. Conocimientos, habilidades y valores compartidos y deseados.
- 1.5. Análisis situacional.
  - 1.5.1. Análisis externo e interno mediante la identificación de los factores del currículum planificado y del currículum oculto, que constituyen oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades del PDE.
  - 1.5.2. Matriz DAFO.

### II. Estrategia educativa.

- 2.1. Visión.
- 2.2. Áreas de resultados claves.
- 2.3. Objetivos estratégicos y criterios de medida.
- 2.4. Direcciones principales.

### III. Implementación, control y evaluación de la estrategia.

#### 3.1. Plan de acciones.

#### 3.2. Sistema de control y evaluación de la estrategia y sus resultados.

Como se observa, el modelo tiene la estructura propia de los modelos de planificación estratégica que se han generalizado a nivel global. Por eso, la mayoría de los aspectos del mismo se conciben como en este método.

Sin embargo, algunos componentes tienen modificaciones que están determinadas por el carácter educativo del proceso a dirigir.

En este sentido, en la fase de diagnóstico convencionalmente solo se determinan los valores compartidos y los valores deseados.

En el modelo propuesto, teniendo en cuenta que el contenido de los procesos educativos está integrado por los conocimientos, las habilidades y los valores que se desea posean los estudiantes, se determina que estos elementos son los que, precisamente, se deben lograr como resultados.

De este modo, en el diseño de la estrategia a desarrollar se plasmarán los conocimientos y las habilidades fundamentales a aprender, según lo establecido en el plan de estudios, exponiéndolos de forma sintética.

Los valores deseados, por su parte, son los que define el plan de estudios. No obstante, se propone que en el ingreso de cada cohorte a la carrera se efectúe un diagnóstico de los valores compartidos, a fin de que el tratamiento de la educación en valores a concebir en la estrategia sea objetivo y se despliegue a partir de los valores que realmente poseen los estudiantes en cada año de la carrera.

Este diagnóstico se hará mediante un cuestionario de identificación de valores compartidos y valores deseados, a aplicar a una muestra representativa de los estudiantes de la cohorte.

Como se planteó, el análisis situacional se efectúa mediante la identificación de los factores del currículum planificado y del currículum oculto que favorecen u obstaculizan el desarrollo del PDE, desde el entorno o desde el interior de sí mismo.<sup>10,11</sup>

Entonces, a partir de la delimitación de estos factores, se determinarán las oportunidades y las amenazas y las fortalezas y debilidades a analizar en la matriz DAFO.

Sobre la base de los resultados de esta matriz, se elige el tipo de estrategia educativa a diseñar; es decir, se debe seleccionar, en correspondencia con la posición del PDE en la situación existente, dada por la DAFO, si se ha de diseñar una estrategia educativa de carácter ofensivo, defensivo, adaptativo o de supervivencia.

De este modo, en la estrategia educativa a desarrollar se tiene en cuenta tanto el modelo de profesional a formar, como las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades del PDE, y, también, las interacciones entre todos estos elementos.

Luego, como establece el método de planificación estratégica en consonancia con el tipo de estrategia seleccionada, se formula la visión, las áreas de resultados claves, los objetivos estratégicos y las direcciones principales del trabajo educativo.

De la misma forma, en la fase de implementación, control y evaluación de la estrategia se concibe el plan de acciones. Ahora bien, se ha de tener en cuenta que este plan debe proponer acciones de carácter curricular, extensionista y sociopolítico al nivel estratégico de la carrera, no al nivel táctico de un año de carrera, ni al nivel operativo de un grupo.

Estas acciones han de estar dirigidas a desarrollar las habilidades, las competencias y el desempeño de las funciones ético-humanistas, profesionales y ocupacionales establecidas en el modelo de profesional.

Además, su cronograma debe estar coordinado, por una parte, con el programa de Medicina General Integral, la cual, como disciplina general integradora, conforma el eje estructural del plan de estudios y, por consiguiente, la disciplina que rige el trabajo educativo.<sup>12</sup>

Por otra, con los planes de acciones de los proyectos educativos de grupo; incluso, en tanto el nivel de operativo se subordina al nivel estratégico, las acciones educativas de estos proyectos se deben concebir a partir del plan de acciones de la estrategia propuesta.

El control de la estrategia se ha de efectuar, fundamentalmente, por medio del control del trabajo educativo realizado, desde lo curricular, en las actividades docentes, en las actividades extensionistas y

sociopolíticas, así como en la ejecución de los proyectos educativos de grupo y el funcionamiento de los equipos de trabajo educativo.

La evaluación de los resultados, por su parte, se debe hacer mediante la evaluación de la promoción y la calidad obtenida en la carrera; del estado del cumplimiento de los objetivos de los proyectos educativos de grupo, y, sobre todo, de los resultados de la evaluación integral de los estudiantes.

Además, se propone que se apliquen pruebas de diagnóstico de conocimientos de carácter sociopolítico y cuestionarios de evaluación de las actitudes de los estudiantes ante los valores. Se realizará al finalizar cada semestre.

## **DISCUSIÓN**

A diferencia de las orientaciones generales sobre la estrategia educativa que aparecen en el Plan de Estudios D de Medicina, el modelo propuesto, en tanto se diseñó sobre la base del método de planificación estratégica y a partir, precisamente, de este plan de estudios, constituye un genuino instrumento para la dirección de dicha estrategia como estrategia curricular fundamental de la carrera; pues contiene el diagnóstico de los sujetos y la situación en que se desarrolla el PDE; la visión y la respectiva identificación de las direcciones de acción más importantes y las áreas que son claves para conquistarla; la planificación de las acciones necesarias para implementarla, y el sistema para controlar y evaluar sus resultados. Es decir, no es un mero conjunto de orientaciones, sino una estrategia con todos los componentes de la dirección moderna: diagnóstico, organización, planificación, gestión, control y evaluación.

De este modo, observa las características específicas de la institución y los estudiantes y profesores que realizan el plan de estudios, y presta atención al diagnóstico de la situación real y concreta en que se desarrolla el PDE, sobre todo porque destaca los factores curriculares y del entorno que representan oportunidades y fortalezas que favorecen el trabajo educativo, o amenazas y debilidades que lo obstaculizan.

Promueve el diseño de una estrategia educativa de carácter visionario, orientada hacia la encarnación del modelo de profesional deseado en cada estudiante.

Subraya, a la vez, que ésta ha de ser realista, ajustada a las cualidades específicas del entorno, la institución y los sujetos que protagonizan el desenvolvimiento del PDE. Para ello, plantea concebir con objetividad y medida los objetivos, así como definir áreas y direcciones donde el trabajo educativo deber ser más efectivo.

En consecuencia, por una parte, propone una rigurosa planificación de las acciones a desplegar; las cuales, como han sido ideadas a partir del diagnóstico de la situación existente, y se deben realizar en áreas y direcciones bien definidas, han de tener mayor grado de eficacia e efectividad que aquellas que se conciben solo a partir de las orientaciones del plan de estudios.

Por otra, orienta la elaboración de un sistema bien estructurado de métodos y procedimientos de control y evaluación del trabajo educativo al nivel estratégico, así como de los instrumentos a utilizar para ello; lo que supone la realización de controles más objetivos y evaluaciones con un nivel superior de confiabilidad y validez.

Ahora bien, se reitera que el modelo propuesto no es contradictorio ni opuesto a las orientaciones sobre el desarrollo de la estrategia educativa que presenta el Plan de Estudios D, sino que observa rigurosamente sus indicaciones y las implementa en un modelo de dirección del trabajo educativo basado en la planificación estratégica, con el propósito de que estas orientaciones sean más efectivas.

No obstante, lo señalado, es obvio que solo la ejecución en la práctica de la estrategia propuesta y la posterior evaluación de sus resultados, demostrará la efectividad y la eficacia real de la misma.

Sin embargo, también es evidente, al menos en el orden teórico y metodológico, que una estrategia educativa para la dirección del trabajo educativo diseñada sobre la base del método de planificación estratégica, es más objetiva, integral y rigurosa e, incluso, ha de ser más efectiva y eficaz en la práctica, que la realización de dicho trabajo a partir de meras orientaciones generales.

## CONCLUSIONES

El modelo de estrategia propuesto para dirigir el trabajo educativo en la carrera de Medicina, en tanto es más objetivo, integral y riguroso en el orden científico y metodológico, es una alternativa superior para la dirección de la estrategia educativa en la carrera de Medicina que las orientaciones que, al respecto, da el Plan de Estudios D de Medicina.

## RECOMENDACIONES

Implementar el modelo propuesto con el fin evaluar y validar su efectividad y eficacia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Castro Ruz R. Intervención en la Primera Sesión Ordinaria de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Cubadebate [Internet]. [Actualizado 7 Jul 2013; citado 24 Ago 2016]. Disponible en:  
<http://www.cubadebate.cu/especiales/2013/07/07/raul-castro-orden-disciplina-y-exigencia-en-la-sociedad-cubana-premisa-imprescindible-para-consolidar-el-avance-de-la-actualizacion-del-modelo-economico/>
2. Departamento de Trabajo Educativo. Proyecto de Estrategia para el Trabajo Educativo en el sector de la salud. La Habana: Área de Docencia e Investigación del MINSAP; 2007.
3. Comisión del Comité Central del PCC. Programa director para el reforzamiento de valores fundamentales en la sociedad cubana actual. La Habana: Comité Central del PCC; 2011.
4. Colectivo de autores. El trabajo educativo y la extensión universitaria en las ciencias médicas. La Habana: Ecimed; 2009.
5. Comisión Nacional de Carrera de Medicina. Plan de Estudios D. Carrera de Medicina [CD-ROM]. La Habana: Universidad de Ciencias Médicas de La Habana; 2016.
6. Walter J, Pando D. Planificación estratégica. Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público. Buenos Aires: Sociedad Argentina de Análisis Político; 2014.
7. Instituto Ecuatoriano de Normalización. Planificación estratégica 2013-2016. [Actualizado 15 Ene 2013; citado 12 Ene 2017]. Disponible en:

- [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/planificacion\\_rv03\\_20130115.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/planificacion_rv03_20130115.pdf)<http://ama.redciencia.cu/articulos/22.08.pdf>
8. Contreras Sierra ER. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & gestión [Internet]. [Actualizado 2013; citado 20 Ene 2017]; 35: 152-181. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
  9. PDI/PLA.03. Definición de alternativas estratégicas. Universidad de Cantabria [Actualizado 16 ene 2014; citado 8 feb 2016]. Disponible en: <https://web.unican.es/unidades/serviciopdiretribuciones/Gestionporprocesos/PDIPLA-03%20DEFINICI%C3%93N%20DE%20ALTERNATIVAS%20ESTRAT%C3%89GICAS.pdf>
  10. Rojas A. "Curriculum oculto" en medicina: una reflexión docente. Rev Méd Chile [Internet]. 2012 [citado 8 feb 2016]; 40(9): 1213-1217. Disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872012000900017](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872012000900017)
  11. Llevot N, Bernad O. La participación de las familias en la escuela: Factores clave. RASE [Internet]. 2015 [citado 8 Feb 2016]; 8(1):57-70. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4993812.pdf>
  12. Colectivo de autores. Programa de la disciplina Medicina General Integral. [CD-ROM]. La Habana: Universidad de Ciencias Médicas de La Habana; 2016.

**Recibido:** 24 de abril de 2017

**Aprobado:** 27 de abril de 2017

**Lic. Gisela Paredes Rodríguez.** Licenciada en Comunismo Científico. Máster en Gerencia de la Ciencia e Innovación Tecnológica. Universidad de Ciencias Médicas. Guantánamo. Cuba. **Email:** [gparedes@infomed.sld.cu](mailto:gparedes@infomed.sld.cu)