

# Mejoramiento del desempeño pedagógico y técnico de los conductores de procesos universitarios en la Escuela Latinoamericana de Medicina

ROSA DELIA DUCONGER CASTELLANOS

*Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana, Cuba.*

## RESUMEN

**Objetivo:** caracterizar el desempeño pedagógico y técnico de los conductores de los procesos universitarios de la Escuela Latinoamericana de Medicina y diseñar una estrategia de superación que contribuya al mejoramiento del mismo.

**Método:** se realizó un estudio descriptivo donde se desarrolló la caracterización del estado actual desempeño pedagógico y técnico de los conductores de los procesos universitarios de la Escuela Latinoamericana de Medicina mediante indagaciones teóricas (sistematización, análisis documental y empíricas (observación al desempeño inicial, encuesta a conductores de procesos).

**Resultados:** resulta imprescindible formar un número creciente de profesionales de la salud para enfrentar los desafíos actuales y retos futuros, al considerar, además; las nuevas condiciones sanitarias y demográficas. Al mismo tiempo; es necesario producir evidencias científicas que apoyen de forma coherente la necesidad de transformar los procesos de decisión y gestión de estrategias, programas e intervenciones sobre la formación de recursos humanos en salud. Se propone un modelo de estrategia para el mejoramiento del desempeño pedagógico y técnico de los conductores de los procesos de dicha universidad.

**Conclusiones:** se logró transformar el desempeño de los conductores de los procesos universitarios de la Escuela Latinoamericana de Medicina a partir de una Estrategia de superación para el mejoramiento de su desempeño pedagógico y técnico. No obstante es necesario sistematicidad en las acciones para lograr grados de desempeño alto en todos los indicadores.

**Palabras clave:** desempeño pedagógico y técnico; conductores de procesos universitarios; estrategia de superación.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo es lamentable y extremadamente desigual. El Informe sobre Riqueza Global 2015 muestra que la concentración del ingreso mundial alcanzó niveles tan críticos como el del mundo industrializado antes de la Primera Guerra Mundial (1). En el 2017, los resultados de una encuesta global del Fórum Económico Mundial mostraron que entre los 10 problemas más serios que enfrenta el mundo; la inequidad ocupa el tercer lugar y la carencia de educación el octavo lugar (2).

En este contexto global se enmarca la difícil situación que enfrenta el sector de la salud. Los países del llamado Tercer Mundo exhiben, comparado con el Primer Mundo industrializado y rico, una mortalidad infantil 20 veces mayor, 30 años menos de esperanza de vida al nacer y 100 veces menos personal de salud calificado (3).

Resulta imprescindible formar un número creciente de profesionales de la salud para enfrentar los desafíos actuales y retos futuros, al considerar además; las nuevas condiciones sanitarias y demográficas. Al mismo tiempo; es necesario producir evidencias científicas que apoyen de forma coherente la necesidad de transformar los procesos de decisión y gestión de estrategias, programas e intervenciones sobre la formación de recursos humanos en salud (4).

En la agenda 2030 para el desarrollo, se destaca que una acción contemporánea para el desarrollo global de los recursos humanos para la salud, requiere de un proceso coordinado de la cooperación internacional entre los organismos internacionales y los diferentes países (5,6).

Ejemplo de esto lo constituye Cuba, como país modelo de solidaridad y humanismo, comprometido con esta acción, bajo el liderazgo y la guía del Comandante en

Jefe Fidel Castro Ruz, quien creó el proyecto de la Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM) en noviembre de 1999, mucho antes de la Agenda 2030. Este proyecto promueve las dos piedras angulares del desarrollo humano sustentable: la educación y la salud.

A diferencia de otras universidades, los estudiantes de la ELAM proceden de más de 124 países como matrícula histórica con diversidad de etnias, religiones, lenguas y culturas. El proceso pedagógico que en ella se desarrolla resulte complejo e impone retos importantes.

A dicha problemática se adiciona la heterogeneidad en la formación inicial de los conductores de los procesos universitarios, así como las incompreensiones y algunas insuficiencias en el desempeño de ellos. Esto requiere mejorar continua y sistemáticamente la preparación pedagógica en aras de cumplir con los requerimientos de su cargo actual, mejorar el desempeño pedagógico y favorece el cumplimiento de la misión de la institución educativa.

Existen evidencias de que no todos los conductores de los procesos universitarios en la ELAM, alcanzan los niveles exigidos en su desempeño pedagógico y técnico.

Considerando estos antecedentes la presente investigación tiene el objetivo de presentar una estrategia de superación que contribuya al mejoramiento del desempeño pedagógico y técnico de los conductores de los procesos universitarios en la Escuela Latinoamericana de Medicina.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación consistió en un estudio de tipo descriptivo, para el que se tuvo en cuenta tres dimensiones: pedagógica y técnica, la producción intelectual y la ética.

Se estableció un acercamiento al contexto en el que se investiga describiendo a las unidades evaluativas (profesores, directivos, conductores de procesos, alumnos, otros), así como la caracterización de los grupos muestrales. Al mismo tiempo se llevó a cabo el proceso de parametrización.

Mediante este proceso de parametrización se realizó un acercamiento al modelo ideal de los sujetos que se investigan, se logró el acercamiento al estado actual del objeto de estudio en el contexto investigado, identificando los instrumentos para un diagnóstico lo más acertado posible.

1. La dimensión pedagógica y técnica se evaluó considerando los siguientes indicadores:

1.1- Nivel de desempeño pedagógico técnico para alcanzar el cumplimiento de misión de la ELAM.

1.2- Grado de dominio de los documentos técnicos normativos de sus esferas de actuación.

1.3- Frecuencia de participación en las actividades de preparación pedagógica.

1.4- Nivel de preparación alcanzado en la toma de decisiones.

1.5- Nivel alcanzado en la comunicación con sus subordinados.

1.6- Nivel de autoridad en el estilo de dirección.

1.7- Nivel de aplicación de métodos educativos y de dirección.

1.8- Grado de correspondencia de la superación ofertada con las necesidades de los sujetos y de la institución.

1.9- Grado de vinculación de la superación con los contenidos de los objetos de la profesión relacionados con el desempeño pedagógico y técnico.

1.10- Grado de compromiso con el mejoramiento de su desempeño.

2. La dimensión producción intelectual se relacionó con:

2.1- Frecuencia de participación en eventos científicos con ponencias sobre la conducción de los procesos.

2.2- Frecuencia de socialización de las experiencias pedagógicas propias en los colectivos docentes.

2.3- Frecuencia en la elaboración de artículos u otros materiales sobre su experiencia pedagógica para la conducción de los procesos universitarios.

2.4- Grado de participación en la elaboración de textos, bibliografía, materiales y presentaciones.

2.5- Nivel alcanzado en la calidad para la presentación de la documentación técnica a entregar.

2.6- Nivel de aplicación de los requerimientos de textos científicos en su producción intelectual.

2.7- Nivel de orientación de los requerimientos científicos en la conducción de los procesos.

3. Por último; la dimensión ética importante y necesaria se evaluó considerando:

3.1- Nivel de actualización en el acontecer nacional e internacional.

3.2- Nivel alcanzado en el dominio de la caracterización de los docentes.

3.3- Grado de cumplimiento de la Ética Médica en relación con la formación del médico general.

3.4- Grado de resolución de los dilemas éticos y bioéticos que se presentan en el proceso de formación.

3.5- Grado de influencia en la educación como conductores de los procesos.

3.6- Grado de dominio de las resoluciones relacionadas con las funciones de su esfera de actuación.

3.7- Grado de dominio del reglamento interno para estudiantes extranjeros derivados de las regulaciones establecidas en el país.

El universo estuvo constituido por todos los conductores de los procesos universitarios de la Escuela Latinoamericana de Medicina, de La Habana, Cuba en el período comprendido entre el año 2015 y el 2018 los que totalizan 52. Se seleccionaron intencionalmente una muestra representativa

de los conductores de todos los procesos universitarios. Esta muestra quedó conformada por 30 conductores responsabilizados con la planificación, ejecución y control de los procesos sustantivos de la universidad. La caracterización de la muestra se realizó mediante revisión documental, aplicación de encuesta y observación inicial al desempeño.

Se confeccionó una estrategia de superación acorde con las necesidades de los conductores de los procesos universitarios para alcanzar un mejoramiento de su desempeño pedagógico y técnico.

Una vez culminada la fase de recolección de la información, se procedió a su análisis estadístico e interpretación. Para toda la información obtenida se creó una base de datos en Microsoft Excel 2010 con los campos requeridos para todos los conductores estudiados. Los resultados alcanzados en las indagaciones empíricas fueron analizados mediante los métodos estadísticos: análisis porcentual, la dósima de prueba Mc Nemar y la técnica de Iadov para comprobar el nivel de satisfacción de los conductores de los procesos universitarios. Por último se elaboraron tablas y gráficos correspondientes.

## RESULTADOS

La conformación de universo de estudio y la muestra de la presente investigación se muestra en la tabla 1. En la muestra de conductores de los procesos universitarios de la ELAM seleccionada para el presente estudio predominó el sexo femenino (73,3%) lo que se corresponde con la composición del claustro general de la universidad. Ninguno de los conductores fue menor de 35 años de edad. El 70% se encontraba en las edades comprendidas entre 36 y 55 años. Solo dos poseen más de 65 años de edad.

Se evidenció heterogeneidad en la formación inicial de los conductores (15 profesionales de la salud, 12 pedagogos, un ingeniero y dos licenciados de otras ciencias). Solo el 40% de ellos tiene formación pedagógica (Figura 1).

El mayor porcentaje (96,6%) poseen las categorías docentes superiores y el 76,6% ostentan el grado de

Máster. Sin embargo, solo el 23% lo realizó en ciencias pedagógicas. Ninguno de los conductores de los procesos ostenta el grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Solo uno de ellos ostenta el grado de Doctor en Ciencias Médicas.

El estudio de los expedientes docentes de la totalidad de los conductores de los procesos sustantivos de la universidad pertenecientes a la muestra mostró que el 86,6% de ellos poseen evaluación de excelente a pesar de que se detectó escasa producción intelectual y la superación profesional no se dirigió acertadamente. Aunque todos recibieron cursos de superación relacionados con la identificación de necesidades de aprendizaje se considera que no fueron suficientes y no respondieron a las necesidades reales de formación. Las temáticas menos abordadas fueron: superación pedagógica, científico-técnica, liderazgo y gestión universitaria así como aspectos éticos-legales.

La producción científica se evaluó según número de publicaciones, participación en eventos científicos y proyectos de investigación constatándose que es escasa y no se corresponde con las potencialidades del claustro.

Como resultado de la aplicación de la encuesta se encontró que el 80% de los encuestados evaluó su desempeño pedagógico y técnico de bueno. A pesar de que el 90% refiere dominar los documentos legales y normativos, en el propio instrumento se constató pobre conocimiento. Solo se referenciaron resoluciones relacionadas con el proceso docente educativo de pregrado y siendo una institución formadora de estudiantes extranjeros no se referencian los documentos normativos relacionados con este tipo de estudiantes. Por último en un porcentaje elevado se manifestó que aún es insuficiente la contribución a los aspectos de la ética médica en la formación del médico general.

Los indicadores relacionados con la dimensión pedagógica y técnica mostraron un predominio del desempeño bajo relacionados con dominio de los documentos técnicos normativos de sus esferas de actuación que reveló un 50%, la participación en las actividades y la toma de decisiones con un 67% de deficiencias. Por otro lado la comunicación con sus subordinados, la aplicación de métodos educativos

**Tabla 1.** Distribución del universo de estudio y muestra según estratos universitarios.

Estrato	Universo	Muestra	%
<b>Rector</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
<b>Vicerrector</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>66,6</b>
<b>Director</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>66,6</b>
<b>Jefe Dpto.</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>76,1</b>
<b>Metodólogo</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>18,7</b>
<b>Coordinador carrera</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
<b>Prof. principal carrera</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>66</b>
<b>Prof. principal disciplina</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>30</b>	<b>57,7</b>

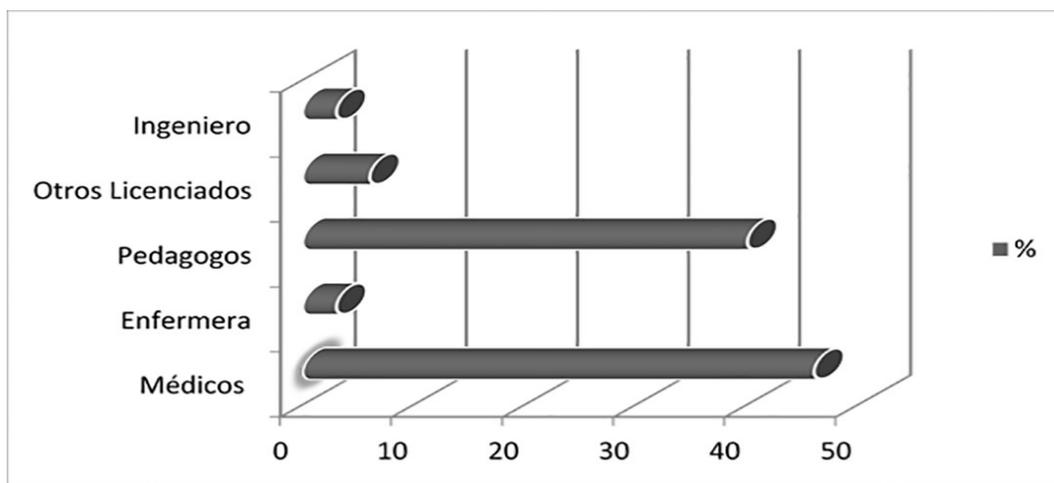


Figura 1. Porcentaje de conductores según formación profesional.

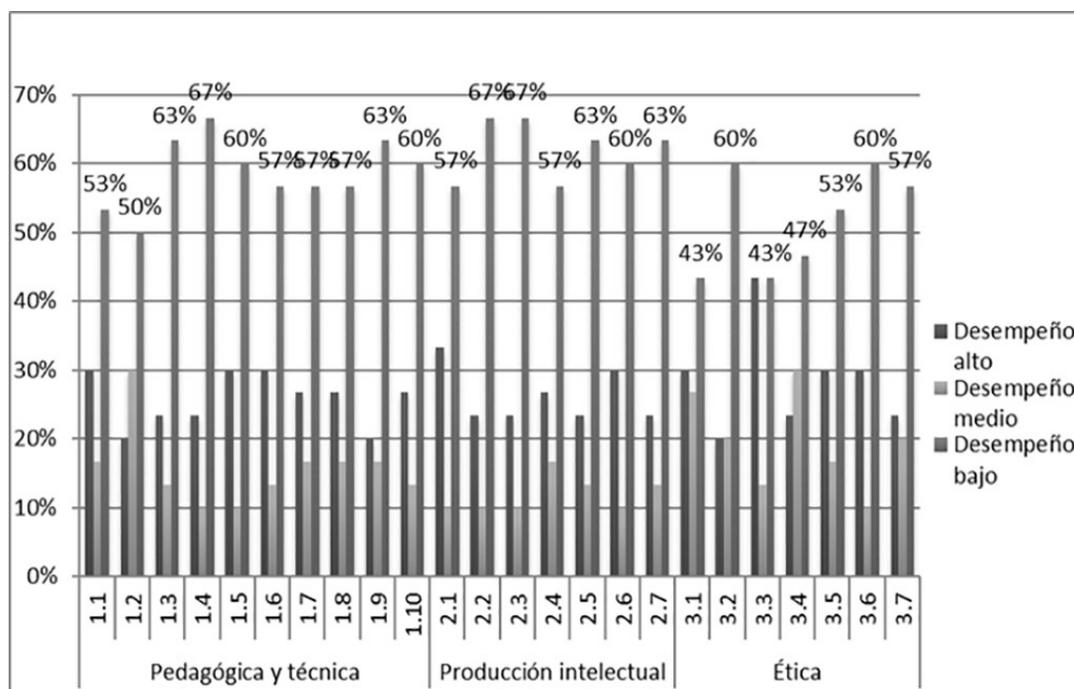


Figura 2. Resultados de la observación al desempeño inicial.

y de dirección, la vinculación de la superación con los contenidos de los objetos de la profesión y el compromiso con el mejoramiento de su desempeño mostraron también índices bajos con un valor de 57 a 63% (Figura 2). Por tanto esta dimensión está afectada y sus indicadores más negativos son los relacionados con la toma de decisiones y la superación en correspondencia con el objeto de su profesión.

La dimensión producción intelectual también aparece con todos sus indicadores afectados y por consiguiente con un desempeño bajo revelados en la socialización de las experiencias pedagógicas, la elaboración de artículos u otros materiales sobre su experiencia pedagógica para la conducción de los procesos universitarios, la calidad para la presentación de la documentación técnica a entregar y la

orientación de los requerimientos científicos en la conducción de los procesos que rebasan el 60% de insuficiencias.

En la dimensión ética, los indicadores también mostraron bajo desempeño, sin embargo alcanzó un 43% el indicador referido al cumplimiento de la Ética Médica en relación con la formación del médico general, por lo que se considera, el desempeño alto en él.

La constatación empírica de los resultados obtenidos posibilitó realizar un inventario de problemas y potencialidades del desempeño pedagógico técnico de los conductores de los procesos universitarios de la Escuela Latinoamericana de Medicina.

Se identificaron problemas organizativos como:

- Indistintamente las áreas de trabajo asumen funciones de otras invadiendo el proceso de organización del proceso

- Se planifican acciones que en ocasiones son aisladas por lo que no se conciben desde el plan de trabajo institucional

Problemas investigativos:

- No coincide las investigaciones que realiza el conductor del proceso con las funciones inherentes a su cargo.
- Falta de control para el conocimiento de las resoluciones y normativas que dominan sus subordinados.
- Escasa informatización de los medios y materiales didácticos para el desarrollo del proceso pedagógico y Problemas Educativos
- No todos los conductores de procesos universitarios han alcanzado los niveles de profesionalidad deseados para el desempeño de sus funciones
- Falta de correspondencia entre la superación y las funciones que realiza
- No siempre el estilo para la comunicación positiva y la ética pedagógica y médica son manifestaciones de los conductores de los procesos universitarios

Al mismo tiempo se destacaron potencialidades como:

- Sentido de pertenencia por la institución y disposición en las actividades que realizan.
- Cumplimiento de las actividades del plan metodológico y control de sus subordinados en el proceso docente educativo.
- Poseen competencia profesional para asumir una mayor preparación necesaria para el mejoramiento de su desarrollo profesional.

La autora de esta investigación propone mediante un esquema la estructura del modelo de estrategia de superación para el mejoramiento del desempeño pedagógico

y técnico de los conductores de los procesos universitarios y se toma como punto de partida los sustentos teóricos referentes a las políticas educativas del Ministerio de Educación Superior, del Ministerio de Salud Pública y los de la teoría de la Educación Avanzada.

La estrategia de superación cuenta con cuatro etapas (Figura 3):

1. Etapa de sensibilización y diagnóstico de los involucrados y el compromiso para el cambio de aptitud con el objetivo de diagnosticar el estado actual del desempeño pedagógico y técnico de los conductores de procesos universitarios y la sensibilización de los actores de la estrategia.
2. Etapa de planificación del desempeño pedagógico y técnico a partir del diagnóstico de los conductores de los procesos universitarios para diseñar los programas de superación.
3. Etapa de ejecución de las acciones educativas para aplicar el programa de superación.
4. Etapa de evaluación de la superación en el desempeño pedagógico y técnico de los conductores de procesos universitarios para valorar los resultados de la preparación alcanzada.

El demandado grupo de saberes profesionales se construye y se reconstruye gracias a la constatación de la aplicabilidad de los conocimientos teóricos y a la formación de los saberes que surgen de la actuación práctica, encontramos aquí el origen y razones por las que posteriormente Añorga expresa en el 2015 que el desempeño es por naturaleza un proceso pedagógico (7). Resulta evidente que su concepción sobre este fenómeno lo sitúa sobre la base de la práctica social a partir de una sólida formación técnicoprofesional (8).

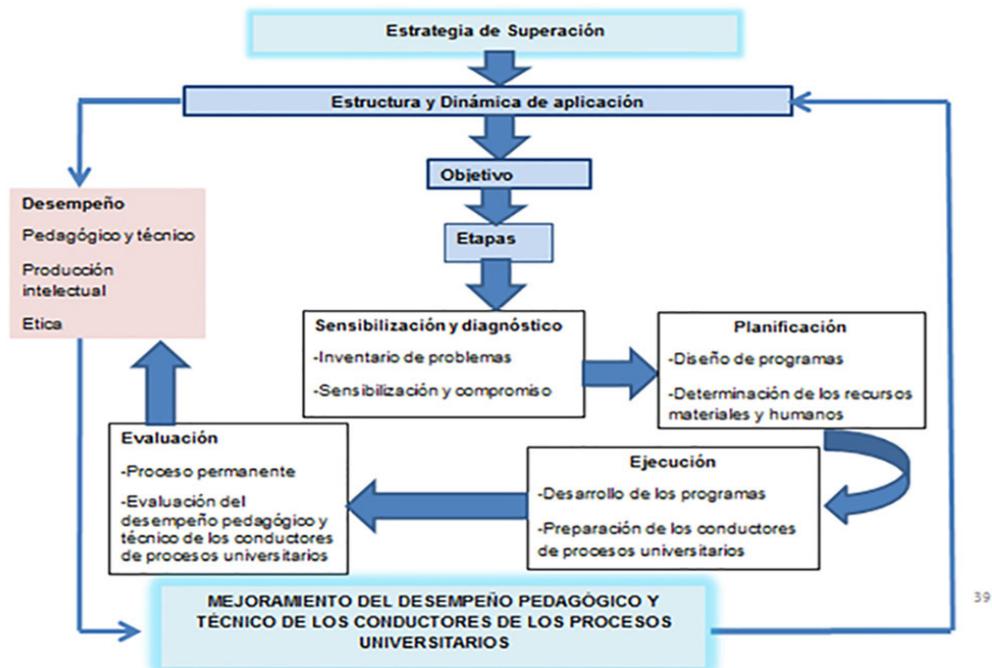


Figura 3. Distribución del universo de estudio y muestra según estratos universitarios.

La autora coincide con lo planteado previamente en relación con que la preparación de maestros, profesores, y conductores de procesos, de los diferentes niveles educacionales incluyendo las universidades continúa siendo sujetos de estudio de primer orden de la Educación Avanzada por su valor multiplicador de conocimientos, habilidades, valores, pensamiento y comportamiento. Por estas razones dentro de la Educación Avanzada estos sujetos tienen una atención especial y hacia él se dedican la mayoría de los estudios de conceptualización y sistematización de la teoría (9).

En esta dirección la autora propuso y ejecutó dentro de las múltiples acciones de la estrategia de superación, la inclusión de los conductores de procesos en las actividades que emanaban de la Cátedra de Educación Avanzada y de la estrategia de formación doctoral, de la institución.

El análisis y evaluación de los resultados de la preparación alcanzada en la etapa final demostró que en la dimensión pedagógica y técnica se logró el predominio del desempeño alto, debido a que el 100% de los indicadores pertenecientes a ella, están por encima del resto de los niveles. Este resultado corrobora que las acciones de superación que se ofrecieron a los conductores de los procesos universitarios, lograron mejorar cualitativa y cuantitativamente el desempeño.

En las dimensiones de producción intelectual y la ética también se lograron que el 100% de los indicadores se encontraran mayoritariamente dentro de la categoría de desempeño alto. Esto fue posible en gran medida a que se logró que los conductores de los procesos universitarios tuvieran una mayor frecuencia de participación en eventos científicos con ponencias sobre la conducción de los procesos y de socialización de las experiencias pedagógicas propias en los colectivos docentes y en la elaboración de artículos u otros materiales sobre su experiencia pedagógica

para la conducción de los procesos universitarios. En la dimensión ética, se logró elevar en los conductores el nivel de actualización del acontecer nacional e internacional y se alcanzaron transformaciones favorables en el grado de cumplimiento de la Ética Médica en relación con la formación del médico general.

## CONCLUSIONES

Consideramos que la variable identificada para caracterizar el objeto de investigación estudiado permitió transformar el desempeño de los conductores de los procesos a partir de una Estrategia de superación para el mejoramiento del desempeño de los conductores de los procesos universitarios de la Escuela Latinoamericana de Medicina; un contexto pedagógico complejo de diversidad cultural y lingüística y con una misión educativa que trasciende a nivel mundial.

No obstante, se requiere continuar realizando acciones de superación dirigidas a los conductores de los procesos para continuar mejorando aspectos como la comunicación con sus subordinados, la participación en proyectos y eventos científicos, la participación en la elaboración de textos, bibliografía, materiales y presentaciones, el conocimiento de documentos normativos relacionados con estudiantes extranjeros y la elevación mayor del grado de cumplimiento de la Ética en relación con la formación del médico general.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecer a los conductores de los procesos universitarios de la Escuela Latinoamericana de Medicina por su contribución para la realización de esta investigación. A la Dra. Cs. Julia Añorga Morales, a la Prof. Dra. C. Georgina Martínez Martínez Díaz, al Dr. C. José Antonio Tamayo García, al personal del Departamento de cuadros de la ELAM, a todos los profesores y al personal no docente de esta institución, que hicieron posible los resultados que se exponen en el presente artículo una inmensa gratitud.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Credit Suisse Research Institute (CSRI). *Global Wealth Report 2015*. Geneva: CSRI; 2015.
2. World Economic Forum's Global Shapers Survey 2017. Disponible en: [http://shaperssurvey2017.org/static/data/WEF\\_GSC\\_Annual\\_Survey\\_2017.pdf](http://shaperssurvey2017.org/static/data/WEF_GSC_Annual_Survey_2017.pdf)
3. World Health Organization. *World Health Report 2012*. Disponible en: [http://www.who.int/whr/2006/annex/06\\_annex4\\_en.pdf](http://www.who.int/whr/2006/annex/06_annex4_en.pdf)
4. Dal Poz MR, Sepulveda HR, Costa Couto MH, Godue C, Padilla M, Cameron R, Vidaurre Franco TA. *Assessment of human resources for health programme implementation in 15 Latin American and Caribbean countries*. *Hum Resour Health* 2015; 13:24.
5. Grupo de Investigación FODIP. *Formación Docente e Innovación Pedagógica*. Universidad de Barcelona. *Nuevos retos de la profesión Docente. II Seminario Internacional Refildo*. (Red Europea y Latinoamericana de Formación e Innovación Docente). Disponible en:
6. Asamblea General de la ONU. *Agenda 2030. Objetivos para el desarrollo sostenible*. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/laasamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible>
7. Añorga J. *Carta Abierta a los doctores del área de Educación Avanzada, aspirantes en formación y otros colegas*. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona". Centro de posgrado cátedra de Educación Avanzada. Noviembre, 2015
8. Añorga Morales J desde la utopía a la realidad, Universidad de Sucre, Bolivia 2017, conferencia magistral
9. Añorga J. *La Educación Avanzada y el mejoramiento profesional y humano*. [Tesis Opción al segundo grado científico de Doctora en Ciencias]. La Habana, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona"; 2012. p. 30, 31, 35)

## **Improvement of the pedagogical and technical performance of drivers of university processes in the Latin American School of Medicine**

### **ABSTRACT**

**Objective:** to characterize the pedagogical and technical performance of the drivers of the university processes of the Latin American School of Medicine and design a strategy of improvement that contributes to the improvement of it.

**Method:** a descriptive study was carried out where the characterization of the current pedagogical and technical performance of the drivers of the university processes of the Latin American School of Medicine was developed by means of theoretical inquiries (systematization, documentary and empirical analysis (observation of the initial performance, survey of process drivers).

**Results:** it is essential to train a growing number of health professionals to face current challenges and future challenges, considering, in addition; the new sanitary and demographic conditions. At the same time; It is necessary to produce scientific evidence that coherently supports the need to transform the processes of decision and management of strategies, programs and interventions on the formation of human resources in health. A strategy model is proposed for the improvement of the pedagogical and technical performance of the drivers of the processes of said university.

**Conclusions:** it was possible to transform the performance of the drivers of the university processes of the Latin American School of Medicine from a Strategy of improvement to improve their pedagogical and technical performance. However, it is necessary to systematize actions to achieve high performance levels in all indicators.

**Keywords:** pedagogical and technical performance; conductors of university processes; improvement strategy.

**Dirección para la correspondencia:** MSc. Dra. Rosa Delia Duconger Castellanos, Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana, Cuba.

**Correo electrónico:** rduconger@infomed.sld.cu