

Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana  
(ISCMH)

**PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTION UNIVERSITARIA EN EL ISCMH:  
PROYECTO TOCORORO**

\*Dr.Jorge González Pérez.[rectorch@infomed.sld.cu](mailto:rectorch@infomed.sld.cu)

\*\*Dra. Leticia Artiles Visual.[leticia@infomed.sld.cu](mailto:leticia@infomed.sld.cu)

\*\*\*Dr.José Ramón Rodríguez Bertrán.

\*\*\*\* Dra.Jacinta Otero Iglesias. [joy@infomed.sld.cu](mailto:joy@infomed.sld.cu)

\*\*\*\*\*Dra. Irene Barrios Osuna. [irene.barrios@infomed.sld.cu](mailto:irene.barrios@infomed.sld.cu)

\*\*\*\*\*Dr. Eduardo Alemañy Pérez.[eduardoj@infomed.sld.cu](mailto:eduardoj@infomed.sld.cu)

\* Especialista en Medicina Legal. Doctor en Ciencias Médicas. Profesor.

Rector del ISCM-H. Director de la Revista Habanera de Ciencias Médicas.

\*\* Lic. en Biología. Dra. en Ciencias de la Salud. Profesora Titular.

\*\*\*\* Especialista en Bioestadística. Master en Educación Médica. Profesora Auxiliar.

\*\*\*\*\* Lic. en Filosofía. Dra. en Ciencias. Profesora Auxiliar.

\*\*\*\*\* Especialista en Medicina General Integral. Dr. en Ciencias Médicas.

## **RESUMEN**

En el Proyecto Tocatororo, diseñado en el Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana se propone el perfeccionamiento de la gerencia universitaria en términos de eficiencia, eficacia y calidad, abordando el complejo tema de la adecuación de los conocimientos de gestión, desarrollados en los contextos empresariales, a las misiones y condiciones propias de la dirección universitaria. Este artículo describe la metodología

creada para la integración de diversas técnicas de administración al contexto académico propio de las ciencias de la salud.

**Palabras clave:** gerencia universitaria, técnicas de administración, ciencias de la salud.

## INTRODUCCION

Las universidades tienen entre sus misiones: la formación del ciudadano, formación de profesionales, investigación y producción de conocimientos, arte y técnica, transmisión de conocimientos y fomento de la cultura, y la extensión universitaria (Ilizástigui, 1998); los procesos que conforman la Misión de las instituciones académicas son generalmente de alta complejidad y requieren una administración excelente para lograr la calidad requerida, lo cual obliga a la búsqueda de técnicas de dirección novedosas y a la combinación e integración de muchas de ellas para lograr esta intención.

El Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana ( ISCM-H) es una Universidad *multicampus* que comprende diez facultades (ocho de Ciencias Médicas, una de Estomatología y una de Tecnología de la Salud), así como un Instituto de Ciencias Básicas y Preclínicas, dos Centros de estudio de Postgrado y dos filiales ( Provincia Habana e Isla de la Juventud).

Las actividades de estas dependencias se estructuran en torno a una amplia red de centros asistenciales y de investigación, donde los estudiantes se forman en la educación en el trabajo, principio básico del enfoque pedagógico de este centro de altos estudios, lo que permite la formación completa en diversas disciplinas de las Ciencias de la Salud. El desempeño formativo y académico del ISCM-H se concreta en un amplio espectro de hospitales y áreas de salud de la Ciudad de La Habana, Provincia Habanay el Municipio Especial Isla de la Juventud.

A la altura de sus 25 años de existencia como organización independiente, la alta dirección del ISCM-H (Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana. Centro independiente de Educación Superior desde el curso 1976-77, el cual es regido metodológicamente por el Ministerio de Educación Superior y constituye una dependencia del Ministerio de Salud Pública y Centro Rector Nacional para los estudios de Ciencias Médicas en Cuba) consideró oportuno realizar un conjunto de acciones para la modernización de la administración universitaria con el propósito de perfeccionar la calidad de sus fundamentales procesos y diseñar una planificación estratégica adecuada a las condiciones del desarrollo actual. Para este propósito se contaba con un equipo de dirección de larga experiencia en la gerencia de la institución, poseedores de un valioso capital intelectual, competentes para evaluar críticamente la tríada clásica de la planificación estratégica (pasado, presente y futuro de la institución) y detectar con precisión dónde se encontraban los problemas fundamentales que la organización debía superar para lograr una excelencia en la gestión académica.

La necesidad del perfeccionamiento de la gestión universitaria integrando las técnicas de administración más utilizadas en el país, adecuadas al ámbito académico específico de la salud, se conjugó con los requerimientos propios del contexto ideológico nacional denominado Batalla de Ideas y sentó pautas para formar un profesional que respondiera

no sólo a la atención curativa, sino a un manejo integral del individuo y de la comunidad para lograr el tránsito del modelo médico hegemónico al modelo médico-social. El conjunto de necesidades de perfeccionamiento académico e ideológico de formación de un profesional de la salud más integral, motivó la planificación y ejecución del Proyecto Tocaroro dirigido a la modernización de la dirección del ISCM-H.

## **DESARROLLO**

Para el diseño, coordinación y ejecución del Proyecto Tocaroro se conformó un grupo coordinador multidisciplinario de profesionales de experiencia como docentes, asesores técnico-metodológicos en pregrado, postgrado e investigaciones, así como expertos en gestión académica y servicios de salud. Este equipo de trabajo estuvo dirigido por el Rector y el Vice-Rector Primero y asesorado por un especialista en Gestión de Calidad del Ministerio de la Industria Básica. Además, se establecieron alianzas con la Cátedra de Gestión de la Escuela Nacional de Salud Pública y con el Ministerio de Educación Superior. El grupo coordinador intercambió a lo largo del desarrollo del proyecto con los directivos académicos de diferentes niveles del ISCM-H: Vice-Rectores, Decanos, Vice-Decanos, Jefes de Departamentos, profesores y otros trabajadores.

Después de realizar el estudio de la situación existente en la Institución, se decidió compatibilizar cuatro sistemas de gestión como base del nuevo diseño de dirección institucional: planificación estratégica, dirección por objetivos, gestión de la calidad y dirección por proyectos.

La técnica inicial y principal de realización del Proyecto fue el análisis de procesos aplicando la metodología IDEF 0 (*Integration Definition for Function Modeling*). Esta metodología utilizada tradicionalmente en el sector empresarial hubo que adecuarla para su aplicación en las organizaciones universitarias, lo que implicó su adecuación a las misiones propias de esta organización, por ejemplo: en la creación de nuevos conocimientos, la vinculación de la actividad investigativa con los procesos docentes y la influencia en el desarrollo sostenible de su entorno, entre otras. Estas son acciones dinámicas que implican un alto grado de creatividad por lo que la identificación de sus procesos e interfases no se reduce a la descripción de rutinas cotidianas, sino que también implica la solución creativa de problemas.

El análisis de procesos se conjugó con otras técnicas para el estudio de procesos de gestión, tales como tormenta de ideas y técnicas de consenso, las cuales, al ser aplicadas por el equipo coordinador a grupos de directivos de alta jerarquía y a especialistas, permitió hacer tácito el conocimiento de estos expertos. Esta metodología permitió elaborar una representación estructurada (mapas de procesos) de los procesos esenciales del ISCM-H e identificar los fundamentales problemas (nudos críticos) que limitaban la calidad y, a partir de esos resultados, evaluar las modificaciones potenciales en el diseño administrativo del sistema existente, y privilegiar así la integración de actividades institucionales.

Es conocido que la aplicación directa y en forma individual por los gestores de la metodología IDEF 0 puede llevar a una representación errónea de los procesos. Para minimizar esta limitante, además de la integración de las técnicas diferentes referidas en el desarrollo de este trabajo, se siguieron las recomendaciones siguientes:

--Realizar el primer análisis de procesos con la participación del Consejo de Dirección del ISCM-H, teniendo en cuenta que en este nivel están presentes los líderes de la organización, responsables de crear y mantener las condiciones necesarias para que todo el personal se involucre con los objetivos del Instituto.

--Solicitar el aporte de especialistas de las Vice-rectorías y Facultades del ISCM-H para el análisis de procesos más especializados.

--Proceder al desarrollo del Mapa de Proceso, prescindiendo de todo sentimiento de pertenencia en relación con el sector, en el cual se trabaja.

--Tener en cuenta todos los subprocesos constitutivos de un proceso principal, aún cuando alguno de ellos no se esté haciendo en la realidad.

--Prestar mucha atención a la descripción de los procesos y no a las actividades que desarrolla un área, o sea, no describir las estructuras.

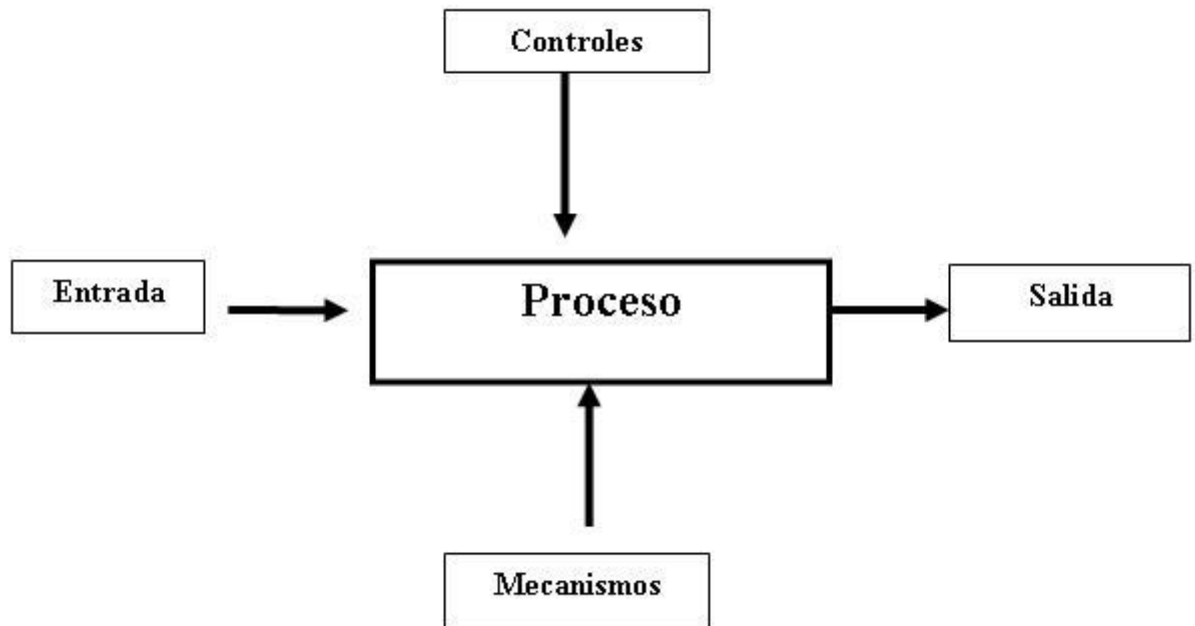
#### Breve descripción de los mapas de procesos

La metodología IDEF O (*Integration Definition for Function Modeling*) se utiliza para elaborar un modelo funcional, que no es más que una representación estructurada de las funciones, actividades o procesos pertenecientes al sistema modelado o área enfocada. Es una técnica de modelaje, basada en una combinación de gráficos y textos, que se presenta de forma organizada y sistemática y permite entender y analizar la lógica para modificaciones potenciales en el diseño de sistemas y en la integración de actividades. Los modelos IDEF O están compuestos de gráficos que definen funciones y relaciones funcionales a través de la sintaxis y semánticas de cajas, flechas, texto y glosario que producen información adicional de soporte a los diagramas básicos. Resume una serie jerárquica de diagramas que, gradualmente, muestra niveles con mayor detalle de las funciones y sus interfases dentro del contexto del sistema.

Se utilizan las definiciones siguientes:

- Proceso: conjunto estructurado y medible de actividades relacionadas entre sí, que se desarrollan con el objetivo de conseguir un resultado concreto --producto o servicio-- que alguien, cliente externo o interno, capaz de juzgar su calidad, necesita de él y, por tanto, obtiene un valor agregado. A cada proceso le están asociados los elementos siguientes:
  - Entradas: representan el material o la información que es consumida o transformada por el proceso con el objetivo de producir la salida. Es posible que algunos procesos no tengan entradas.

- Salidas: Se refieren al material o información, producida por el proceso. Cada proceso para ser considerado como tal tiene que tener, al menos, una salida.
- Controles: Reglamentan, limitan o establecen la forma en que los procesos desarrollan sus actividades para producir las salidas a partir de las entradas ( leyes, decretos, directrices, procedimientos, etcétera.).
- Mecanismos: Son los recursos que el proceso necesita y que, generalmente, no son consumidos durante el mismo.



El primer paso para la aplicación del análisis de procesos fue la redefinición de la Misión y la Visión del Instituto Superior de Ciencias Médicas. En la medida en que la técnica se aplicó en la descripción de cada uno de los procesos y sus particularidades, se fue identificando, por consenso, un conjunto de nudos críticos que limitaba el adecuado desarrollo del proceso en cuestión, en función de una gestión universitaria de calidad. Durante el proceso de discusión, surgieron, en muchas ocasiones, diferentes alternativas para su solución, según el criterio de los participantes. Operacionalmente se definieron los nudos críticos como problemas de alta complejidad, que abarcan las relaciones esenciales de los procesos universitarios, los cuales tienen diferentes niveles de generalización y de cuya solución depende el perfeccionamiento de la gestión universitaria.

## RESULTADOS

La extensión del Proyecto Tocaroro no permite exponer en este artículo todos y cada uno de los resultados obtenidos, por lo que hemos elaborado un resumen de éstos haciendo énfasis en la importancia de la aplicación de la técnica de IDEF O para construir los Mapas de procesos como vía de viabilizar el análisis de los flujos de gestión y sus limitantes para el mejoramiento de los procesos universitarios.

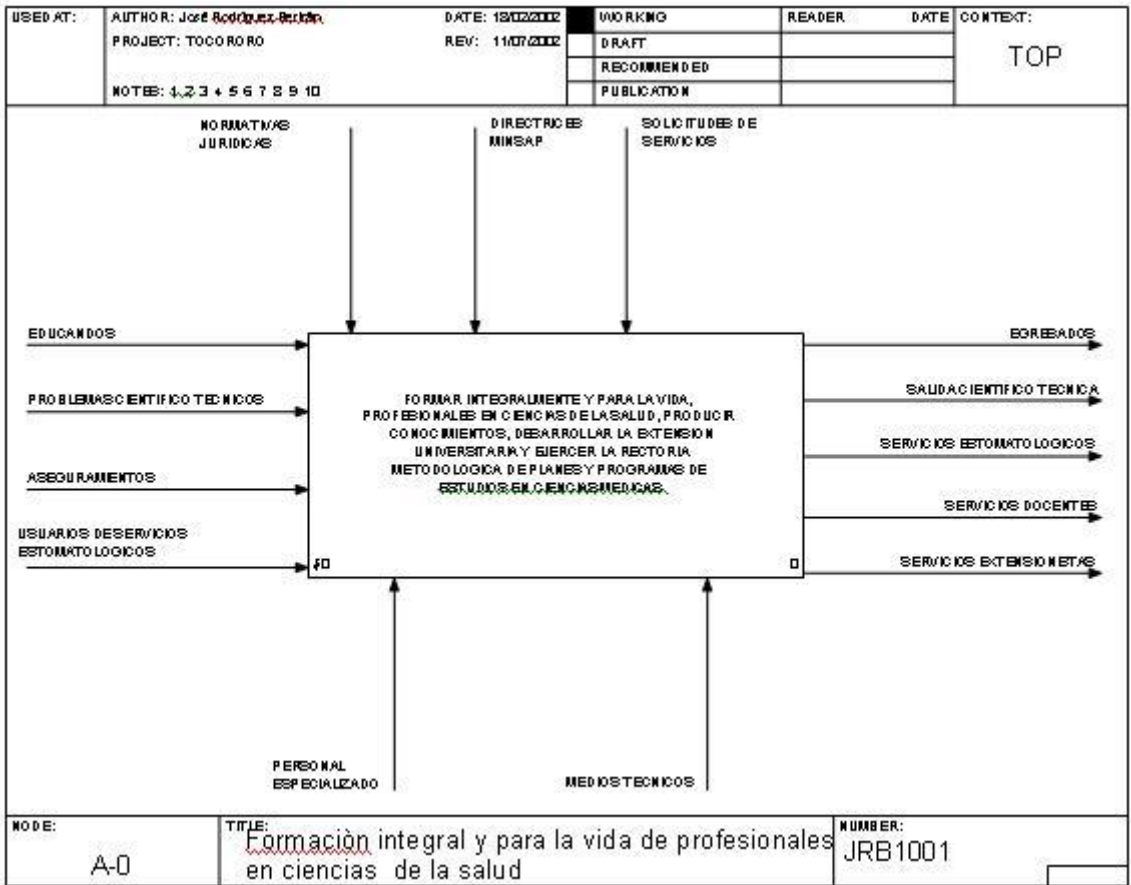
El Proyecto Tocaroro perfeccionó la construcción de la definición de la Misión y la Visión del ISCM H, la cual quedó declarada como:

*Misión:* Formar integralmente y para la vida, profesionales en Ciencias de la salud, producir conocimientos, tecnologías e innovaciones tecnológicas, desarrollar la extensión universitaria y ejercer la rectoría metodológica de planes y programas de estudios de Ciencias Médicas.

*Visión:* El ISCM-H es una Universidad Médico-Social de Excelencia que forma integralmente y para la vida, profesionales en Ciencias de la salud, sustentada en el paradigma médico-epidemiológico-social, con una proyección ambientalista, que produce conocimientos, tecnologías e innovaciones tecnológicas para solucionar los problemas de salud, acorde con la demanda científica de la sociedad que le confiere una ventaja competitiva a nivel local y global, desarrolla la extensión universitaria con compromiso social y tiene liderazgo en el ámbito nacional y Regional como una Universidad de Ciencias de la salud.

La metodología utilizada parte del establecimiento de un proceso inicial (diagrama de contexto), identificado con la misión de la institución, a partir del cual se analizan los subprocesos contenidos en él, conservando las salidas, mecanismos y controles y estableciendo las relaciones entre ellos. A continuación, presentamos algunos de los mapas correspondientes a los siguientes procesos:

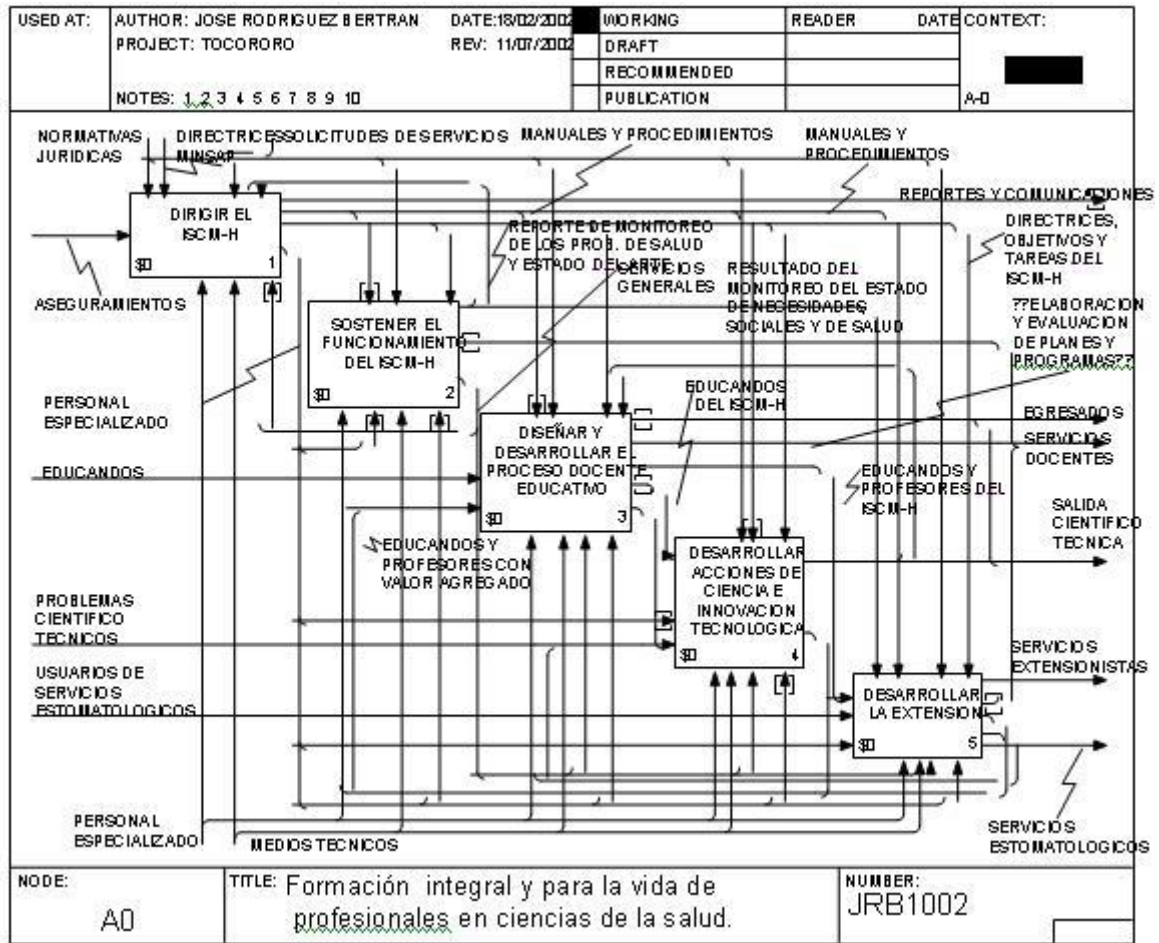
- Formar integralmente y para la vida, profesionales en ciencias de la salud, producir conocimientos, desarrollar la extensión universitaria y ejercer la rectoría metodológica de planes y programas de estudio en Ciencias Médicas ( A-O y AO).



CODE: A-0

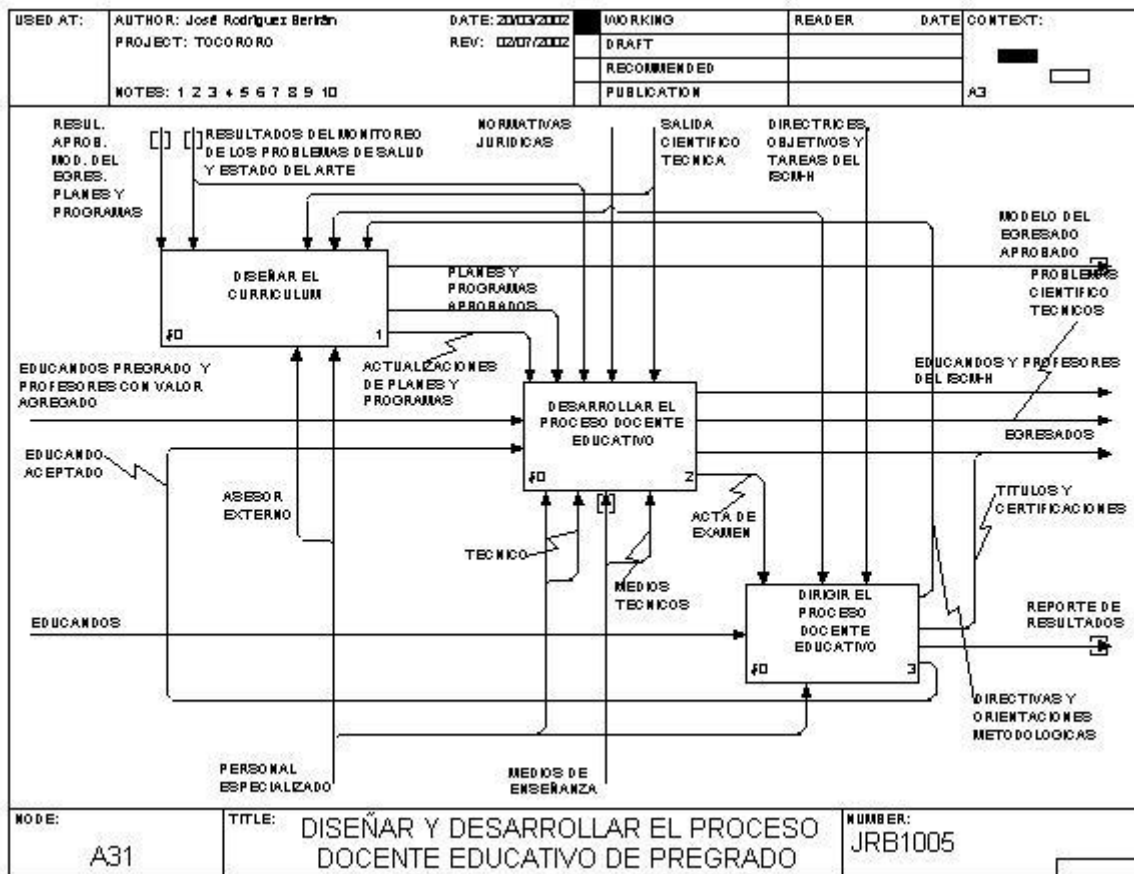
TITLE: **Formación integral y para la vida de profesionales en ciencias de la salud**

NUMBER: JRB1001

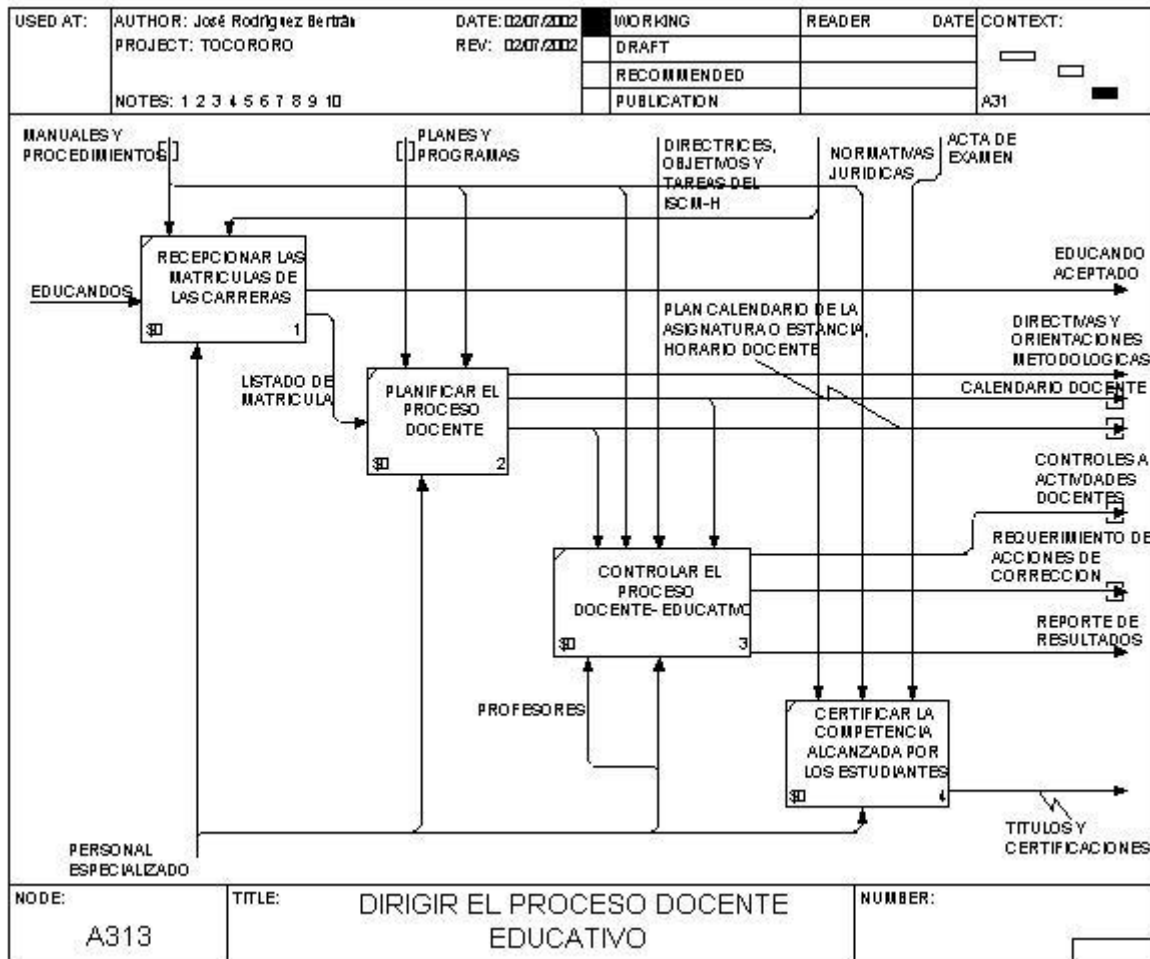


- Diseñar y desarrollar el proceso docente educativo vo de pregrado ( A31).





- Dirigir el proceso docente educativo ( A313).



Es de señalar, que cada uno de los procesos y subprocesos fue descrito o definido lo que constituyó, a nuestro juicio, uno de los principales valores agregados de la aplicación de esta técnica, pues, al final, los directivos cuentan con un glosario de términos imprescindibles para la gerencia de los procesos y fácil de transmitir a otros con menor experiencia en la gestión de la actividad. Como ejemplo, siguiendo los mapas anteriores, la descripción de los procesos correspondientes es como sigue:

AO: Es el proceso que desarrolla una concepción educativa que conjuga la formación científico-técnica con los aspectos éticos, políticos, ideológicos, humanísticos y de cultura física, que permitan lograr el bienestar de salud de la población a partir del desempeño profesional, donde se potencializa la actividad investigadora para la obtención de nuevos conocimientos, se interrelaciona con la sociedad para lograr beneficios mutuos y se dirigen los aspectos metodológicos esenciales de la carrera de la salud.

A31: Son todas las actividades encaminadas a perfeccionar el proceso docente-educativo de pregrado que den respuesta al encargo social de las carreras de Medicina, Estomatología, Licenciatura en Enfermería y Tecnología de la Salud, en correspondencia con el desarrollo de la ciencia y la técnica en salud y de las nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación. Entre sus actividades fundamentales figuran el diseño curricular, el propio desarrollo del proceso docente-educativo con un alto componente humanístico y político ideológico, y la dirección del propio proceso.

A313: Acciones encaminadas a crear las condiciones para el desarrollo de los planes y programas de estudio de las Carreras, mediante las actividades previas a cada curso académico, el control del proceso docente-educativo y la emisión de certificaciones de la competencia de los estudiantes.

### **Nudos críticos**

Otro aspecto importante de la aplicación de la metodología IDEF Olo constituyen los nudos críticos, los que reflejan en un momento concreto del desarrollo de los procesos y subprocesos de la Institución, las dificultades para el logro con calidad de éstos. Este producto de la investigación resulta de primera importancia, ya que la solución de los problemas constituye una parte esencial en el mejoramiento de la calidad de los procesos. Para facilitar la transformación y solución de los nudos críticos se propuso la metodología siguiente:

- Transformación de los problemas, identificados en nudos críticos, (aplicación de la

Técnica, agrupación de ideas).

- Socialización de los nudos críticos, identificados entre los involucrados en el análisis

de los procesos.

- Ponderación de los nudos críticos.
- Transformación de los nudos críticos en programas o proyectos estratégicos.

Acontinuación enunciamos algunos de los nudos críticos, relacionados con los procesos anteriores:

Ejemplos:

- Insuficiente cultura para gerenciar los recursos humanos, integrados en los procesos universitarios y asistenciales.
- -necesidad de desarrollar una cultura de los directivos de los servicios para gerenciar los recursos humanos universitarios.
- -insuficiente cultura de los directivos universitarios para gerenciar los recursos humanos de los servicios.
- -falta de tiempo de los directivos.
  
- No existe un departamento de estadística central.

## **A modo de resumen**

Las teorías de gestión, surgidas en el mundo empresarial, no siempre responden a las misiones de las instituciones públicas y más específicamente a las académicas; por ello es común encontrar en la literatura dedicada a la dirección de la Educación Superior la necesidad de adaptar estas teorías a las características específicas de las universidades.

El razonamiento realizado en la Resolución económica del V Congreso del PCC sobre el uso de las técnicas modernas de dirección, adecuadas a nuestras características (1997), constituyó un estímulo para la reinterpretación de las ideas clave de las teorías de dirección señaladas y de su adecuación a un contexto tan especial como la universidad médica.

La confección del mapa de procesos permitió establecer con mayor precisión el diagnóstico, la misión, la visión y las políticas de la institución como elementos fundamentales para la dirección del plan estratégico de la Universidad y evidenció la factibilidad y pertinencia de utilizar diversas teorías para el perfeccionamiento de los procesos universitarios, las posibles relaciones entre estas teorías y técnicas de dirección.

De esta forma, la Dirección por objetivos privilegia el trabajo realizado con la concepción del diseño de los objetivos a partir del enfoque estratégico del desarrollo de la Institución.

El intercambio con profesores, directivos y trabajadores de todos los niveles del ISCM-H permitió, en el transcurso de la elaboración del mapa de procesos, la identificación en conjunto de los principales problemas de la universidad médica. La transformación de los nudos críticos en programas estratégicos se realizó con la identificación de las metas comunes y los criterios de medida para el desempeño organizacional, lo cual favoreció la integración y adecuación de técnicas de dirección al ámbito académico.

Finalmente, la determinación de unidades estratégicas de planificación, así como la identificación de nudos críticos, permitió la utilización de proyectos no sólo como estilo de dirección para resolver problemas, sino como instrumento para la movilización de recursos.

## **CONCLUSIONES**

- La metodología IDEF 0 (*Integration Definition for Function Modeling*), independientemente de que fue creada para aplicarla al perfeccionamiento empresarial, es perfectamente adaptable al ámbito universitario, siempre que se tenga en cuenta las particularidades propias de los procesos académicos.
- Los mapas de procesos derivados del análisis de procesos constituyen una herramienta fundamental para una concepción integradora y sistémica de la organización; éstos están fundamentados en un glosario de términos que los explica, y que constituyen además un punto de referencia para los directivos en un momento histórico concreto.

- El análisis de procesos como tecnología para el mejoramiento de la calidad permite identificar un conjunto de nudos críticos que pueden convertirse en objetivos estratégicos para la planificación y perfeccionamiento de los procesos fundamentales de la universidad.

**ABSTRACT:** The Tocooro Project. An upgrading of the university management at the Higher Institute of Medical Sciences of Havana.

The Tocooro Project which was designed at the Higher Institute of Medical Sciences of Havana. In this project, an upgrading of the university management is proposed in terms of efficiency, efficacy and quality, comprising the complex topic of knowledge management previously developed in the enterprise context and being adapted in this occasion to the mission and conditions of the university management. This article describes the methodology for the comprehensive mix of the various administration techniques within the health sciences academic context.

**Key Words:** university management, administration techniques, health sciences.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- 1 De la Cal, C. (2000). Taller sobre Metodología IDEF 0. OIEA RLA/04/016. México.
- 2 González, J. y Col. Perfeccionamiento de la Gestión Universitaria del Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana. Reporte Ejecutivo para el Primer Nivel de Dirección. 2002.
- 3 Illizástigui, F. Papel de la Universidad en la elevación del Nivel de Salud de la Población. Conferencia Integrada. UDUAL. 1998.
- 4 National Institute of Standards and Technology. Integration Definition for Function Modeling. Processing Standards Publication 183. 1993.
- 5 NC ISO 90012000 Sistema de gestión de la Calidad.
- 6 Pozo, A; Matías, M. At al. (1996). Administración por Calidad Total. ITESM, México.
- 7 Rodríguez, J. Descripción de Proceso: Cumplimiento de requisitos de la ISO 90002000. Conferencia SIMEI. 2002.
- 8 Stewart, T. La Búsqueda de la Organización del Futuro. Fortune, Mayo 18.1992.
- 9 Tristán, B. Aproximación a un marketing universitario. Revista Cubana de Educación Superior. 2002. Vol XXII (1).
- 10 UDUAL Administración universitaria en América Latina. Colección UDUAL. 1995.