



## Reflexiones sobre la planeación estratégica en la Facultad de Medicina y algunos lineamientos para el futuro

*Juan Carlos Eslava MD. Instructor Asociado, Departamento de Salud Pública. Facultad de Medicina. Universidad Nacional de Colombia .*

El proceso actual de planeación académica en el cual se encuentra inmersa la Facultad de Medicina, ha generado un frenético despliegue de voluntarismo, apresuramiento, autoritarismo e ingenuidad por parte de nosotros los docentes, ha puesto en evidencia la poca claridad con que se han manejado los destinos de la Facultad y la estrechez de miras con que se ha asumido, hasta ahora, el quehacer universitario.

Para nadie es un secreto que la Facultad de Medicina, pese a los intentos fallidos de reforma, ha sido reacia a la discusión académica de sus fundamentos y de su propio futuro y obstinada en el mantenimiento de esquemas excluyentes. A pesar de que el desarrollo del saber y los cambios en la práctica médica tienden a ampliar los escenarios de trabajo y los referentes conceptuales, vivimos ensimismados con nuestros triunfos de antaño y con las seguridades que nos brindan unos esquemas anquilosados.

Claro está que la desazón producida por la dinámica actual, si bien puede ser evaluada como trágica, también puede ser asumida como un síntoma halagüeño, puesto que es una señal de que la situación puede cambiar de manera favorable al tener que encarar con mayor seriedad las preguntas: ¿hacia dónde vamos? ¿qué queremos? y

¿qué esperamos?

En los últimos meses, los docentes nos hemos visto atropellados por un discurso planificador que, disponiendo de un «novedoso» y algo ambiguo arsenal terminológico, nos entroniza una mirada empresarial como referente para entender a la Universidad Pública. Poco dados al análisis del discurso y a la crítica ideológica, los docentes hemos recibido con sumisión esta prédica y hemos empezado a usar, sin pudor alguno, las nociones expuestas por nuestros expertos en planeación.

Sin mayor reflexión, los docentes nos hemos visto en la tarea de definir los componentes fundamentales de la planeación estratégica<sup>1</sup>, en miras al desarrollo de las unidades académicas en las cuales trabajamos. Como resultado del precipitado intento de planeación participativa adelantado hasta la fecha, los diversos Departamentos y unidades han elaborado unos documentos donde formulan su misión, su visión, sus políticas, sus objetivos, sus metas, sus programas y sus proyectos. Estos documentos han sido compilados y sintetizados en un cuadro comparativo, por miembros de la oficina de Planeación de Sede<sup>2</sup>.

Una mirada general al trabajo hasta ahora efectuado permite destacar algunos elementos que, a mi juicio, pue-

den ser importantes para continuar con el actual ejercicio de planeación, y para proyectar otros ejercicios similares que se hagan en el futuro y que intenten superar las limitaciones que se han tenido en el presente:

- 1). Pese al esfuerzo realizado, la labor de planeación se ha venido efectuando al interior de la Facultad de Medicina sin contar con una amplia y calificada participación de los profesores y sin desarrollar el «sentido de pertenencia» de los miembros de la Facultad.
- 2). No se ha desarrollado un proceso idóneo de evaluación de las labores realizadas, en especial con relación a la reforma académica en curso, que posibilite una definición clara y consensuada del marco diagnóstico del que se parte en el actual proceso de planeación.
- 3). Los documentos elaborados, y las discusiones efectuadas entre grupos de profesores, evidencian la debilidad que se tiene dentro de la Facultad en lo referente al desarrollo de lo que se ha venido llamando la «cultura de la planeación».
- 4). Los documentos evidencian, igualmente, una gran heterogeneidad de propósitos entre los Departamentos y una notoria dispersión de las acciones que se proyectan para el futuro de la Facultad.

5). En últimas, los documentos y las discusiones efectuadas dejan de presente una enorme carencia: la no definición de unos derroteros claros y unificados que orienten el quehacer de la Facultad de Medicina.

Y son estos últimos los que tienen que ser elaborados de una manera profundamente participativa, en la medida en que son ellos los que sirven de guía para la definición de los alcances, las proyecciones y las estrategias de las diversas unidades académicas en que se encuentra dividida la Facultad de Medicina.

Sin embargo, la tendencia del actual proceso hace pensar que estos lineamientos serán el resultado de un pequeño grupo de personas quienes, justificados en la labor de recolección de lo planteado por los distintos Departamentos, elevarán sus propios presupuestos a la categoría de acuerdos generales. Y esto no puede ser de otra manera, por más buena voluntad de los implicados, en la medida en que una definición de lineamientos generales de toda una Facultad no se consigue con la sumatoria de los intereses de cada una de sus partes.

El pensamiento acerca de la totalidad (la Facultad) se desarrolla en un nivel de generalización diferente al pensamiento acerca de los particulares (los Departamentos, centros e institutos). Es por esto que exige un compromiso diferente y una discusión específica que, si bien se nutre del conocimiento de lo particular (las unidades académicas), sobrepasa esta dimensión y subsume toda elaboración generada desde allí. En otras palabras, pensar una Facultad de Medicina requiere un esfuerzo diferente a pensar en como se unen los intereses de cada Departamento, cada Centro y cada Instituto.

### **La misión de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional**

Retomando la polémica tesis defendi-

da por Antanas Mockus, en una conferencia presentada en el año de 1987, que sostenía que la misión de la Universidad es, ante todo, «deberse a sí misma»<sup>3</sup>, quisiera señalar que la misión de la Facultad de Medicina debe ser concebida, ante todo, como el ser fiel a sí misma en cuanto escenario de posibilidad de desarrollo académico en el terreno de la salud y la enfermedad humanas.

Este desarrollo académico implica, a mi modo de ver, cuatro elementos fundamentales que pueden ser caracterizados como las funciones básicas de una Facultad de Medicina moderna:

- 1) construir conocimiento médico referido a la salud y la enfermedad humanas.
- 2) generar pensamiento crítico y deliberativo frente a las problemáticas sanitarias nacionales.
- 3) formar médicos profesionales, sólidamente fundamentados en la tradición académica.
- 4) hacer pedagogía en el campo de lo «médico» y elaborar herramientas educativas para la enseñanza de la medicina.

Con esto quiero decir que la misión<sup>4</sup> de la Facultad de Medicina es ser «academia», en el sentido que le asigna a esta expresión el profesor Mockus, y que el ser academia le exige a la Facultad rebasar su tradicional labor de formación profesional y le plantea la necesidad de asumir con solvencia el poder racionalizador que la tradición académica ofrece para el abordaje de los diversos ámbitos de proyección de la Universidad, en este particular, el ámbito de la salud y de la enfermedad humanas.

Esta misión conlleva unos valores que han de ser asumidos por los miembros de la Facultad y que responden, precisamente, a los valores que sostienen a la academia: la crítica, la honestidad,

la rigurosidad y la calidad. A estos valores se hace necesario agregarles otros, en la medida en que la Facultad se inscribe en el escenario de lo público: la solidaridad, la justicia, el compromiso social, la equidad y la defensa del sentido de lo público.

Tomando en cuenta estos elementos, creo que es posible abordar de una manera más clara lo referente al Plan de Desarrollo de la Facultad de Medicina, en el cual se han de precisar las metas a cumplir en el mediano y corto plazo, los programas a adelantar y los proyectos a ejecutar en lo inmediato. De igual manera, con estos referentes como guía, es posible establecer una relación más nítida con las unidades académicas y preguntarles, una a una, como están respondiendo y cómo van a responder a la misión de la Facultad de Medicina.

### **¿Qué esperar de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional?**

La Facultad de Medicina se encuentra en un momento de gran tensión debido, entre otras circunstancias, a las exigencias propias de un sistema de seguridad social que reorienta las dinámicas de las instituciones hospitalarias, de una Universidad que busca definir sus pautas de organización, de un sector educativo que se obsesiona con los resplandores de una política privatizadora y de una «comunidad académica» que no logra construir un proyecto académico compartido y coherente, consensuado y eficaz.

Inmersa en un escenario político donde priman los referentes de la organización privada de la enseñanza médica y agobiada por las dificultades financieras que le hacen imposible desenvolverse con soltura y generosidad, la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional lucha por mantener un lugar de prestigio que otrora le correspondía por derecho propio y por resti-

tuir la legitimidad perdida a lo largo de los últimos veinte años.

La pregunta que surge, a la luz de lo dicho con relación a la misión de la Facultad, es la siguiente: ¿qué esperar en un futuro inmediato?

Para dar respuesta a este interrogante, respuesta que se enmarca en el «deber ser» de la Facultad, es importante señalar que la medicina actual, al igual que otros campos profesionales, se encuentra sujeta a un proceso creciente de «cientificación de las profesiones» que se manifiesta en el hecho de que el saber médico es cada vez menos un saber-hacer sedimentado en los logros pragmáticos configurándose, más bien, como el resultado de investigaciones especializadas que se desarrollan de forma autónoma con respecto a la práctica profesional cotidiana.

En este sentido, la profesión médica necesita de una alta fundamentación académica y científica que le permita abordar las grandes problemáticas relacionadas con la salud y la enfermedad de las personas. Para ello, es necesario considerar tres áreas de trabajo en las cuales una Facultad de medicina debe tener un desarrollo importante: el área clínica, el área de las ciencias biomédicas y el área de la salud pública.

Con esto en mente, la respuesta frente al futuro de la Facultad de Medicina ha de ser contestada con referencia a cada una de las funciones básicas de la Facultad y en cada uno de las áreas antes señaladas (Figura 1).

Por ejemplo, en lo que tiene que ver con la construcción de conocimiento, la Facultad debería estar, produciendo resultados de investigación tanto en el área clínica como en la ciencias biomédicas y la salud pública. Resultados relacionados con problemáticas fundamentales como las de las enfermedades cardiovasculares, la contaminación ambiental, el cáncer de próstata y de cérvix, las afecciones perinatales, la desnutrición, las enfermedades neuropsiquiátricas, los traumas, la fisiología del colombiano, el crecimiento y desarrollo de la población infantil, la organización de los servicios de salud, la participación comunitaria y la promoción de la salud.

Con relación a la generación de un pensamiento crítico y deliberativo, la Facultad de Medicina, tendría que estar participando activamente en la evaluación permanente del sistema sanitario, discutiendo propuestas de política pública en salud, opinando sobre aspectos éticos del ejercicio de la práctica médica, colaborando en la elaboración de los planes de atención sani-

taria a nivel municipal y participando en los debates internacionales sobre medidas generales de vigilancia epidemiológica y de salud pública.

En relación con la formación profesional, la Facultad tendría que fijar sus propios criterios de excelencia mientras que, en lo referente a la reflexión pedagógica, la Facultad de Medicina, debería poder elaborar los criterios básicos para la enseñanza de las diferentes especialidades médicas, diseñar modelos pedagógicos para la educación continuada y disponer de recursos didácticos, construidos por los miembros de la comunidad académica, que garanticen la idónea formación académica de los estudiantes de pre y postgrado.

### La inaplazable labor en Salud Pública

Como se ha mencionado la Salud Pública se configura como uno de las áreas de acción en las cuales ha de trabajar la Facultad de Medicina. En este sentido, un Departamento de Salud Pública tiene la responsabilidad de darle desarrollo concreto a la labor académica que la Facultad despliegue en el ámbito de la salud pública.

Para ello, y siguiendo los postulados señalados con relación a la misión de la Facultad, el Departamento de Salud Pública tiene la expresa función de construir y consolidar una comunidad académica vigorosa que propicie la construcción de conocimiento en el área de la salud pública, que genere un pensamiento crítico y deliberativo con relación a las problemáticas sanitarias locales, regionales y nacionales, que contribuya a la formación de profesionales de la salud capaces de asumir el reto de comprender y trabajar la dimensión colectiva de la salud y la enfermedad y que reflexione pedagógicamente las posibilidades para su propio crecimiento y desarrollo.

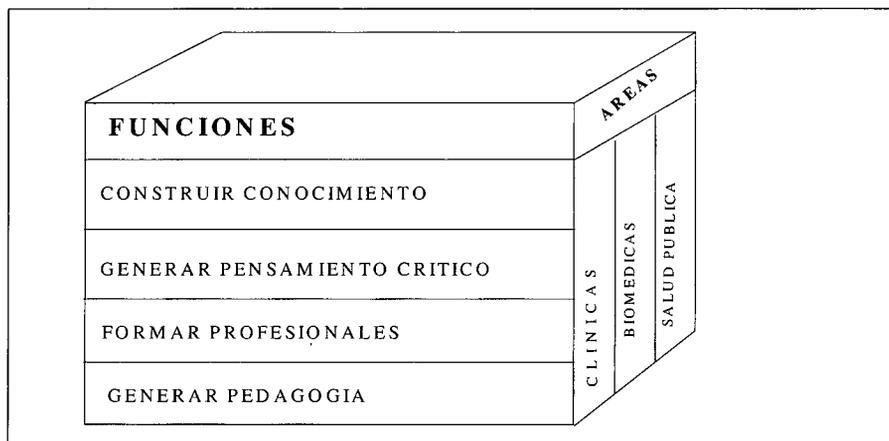


Figura 1. Funciones de la Facultad de Medicina y áreas de trabajo.

Pero ¿qué significa construir conocimiento, generar pensamiento crítico, formar profesionales y hacer pedagogía en el área de la Salud Pública?

De manera muy breve se puede sostener que la esencia de la Salud Pública esta referida a la dimensión colectiva de la salud y la enfermedad. Con esto quiero decir que lo que le da especificidad al trabajo y a la investigación en Salud Pública es su interés por los procesos de salud y enfermedad que se desarrollan en los conglomerados humanos, esto es, en la población en general y en las diversas comunidades.

Esta especificidad de la mirada de la salud pública ha hecho posible considerar que la investigación en este campo se desarrolla en dos ámbitos diferenciados (5): el ámbito epidemiológico (en el cual se estudia la frecuencia, la distribución y los determinantes sociales de la enfermedad) y el ámbito de los sistemas de salud (en el cual se inscriben las políticas de salud, las formas de organización de los sistemas de salud y el manejo de los servicios). Sin embargo, el auge actual de los estudios y análisis sobre promoción de la salud ha puesto de presente la necesidad de introducir un nuevo ámbito referido a la salud como bienestar y

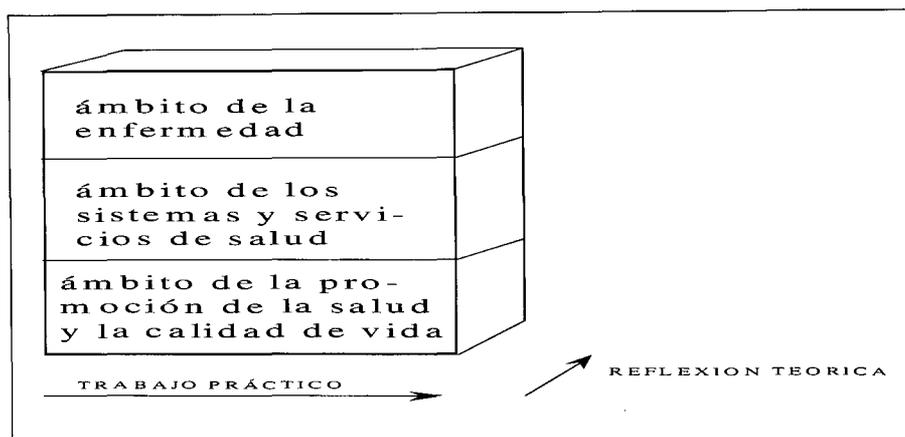


Figura 2. Ámbitos de acción en salud pública.

calidad de vida (Figura 2).

Esta división permite clarificar el alcance de la misión que tiene el Departamento de Salud Pública: 1) construir conocimientos en el ámbito epidemiológico, en el ámbito de los sistemas de salud y en el ámbito de la promoción de la salud (PS). 2) Participar en el debate y en la formulación de propuestas de solución de las problemáticas que tiene que ver con las enfermedades de alta prevalencia e incidencia y/o de gran significación social, con los factores de riesgo de dichas enfermedades, con las directrices que guían las políticas de salud, con la ejecución de las mismas, con la prestación de los servicios de prevención de las enfermedades y

de asistencia médica, con la participación social en salud y las estrategias intersectoriales para la PS. 3) Capacitar al profesional de la salud para el trabajo de promoción de la salud, de educación sanitaria y de prevención de las enfermedades. 4) Desarrollar instrumentos educativos que posibiliten, por un lado, la capacitación antes mencionada y, por otro, la educación en salud dirigida a las poblaciones.

Las reflexiones aquí esbozadas, quieren apuntar a la definición de los horizontes que debemos tener presentes para pensar el futuro de la Facultad de Medicina, más allá de la sumisión a los discursos de moda y más acá de las infecundas ensoñaciones que nos ofrecen los catálogos extranjeros.

1. Según lo planteado por Humberto Serna, en su libro Gerencia Estratégica, tales componentes hacen relación con el direccionamiento estratégico (donde se incluyen los principios corporativos, la misión y la visión), el diagnóstico (cuya herramienta fundamental es el análisis DOFA), las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.
2. Dicha síntesis se ha dado a conocer en un documento titulado Reunión Planes de Desarrollo. Inventario, el cual consta de 35 páginas y se ha distribuido a los diferentes Departamentos por intermedio de sus respectivos directores. Los cuadros también se han repartido por el mismo conducto.
3. El profesor Mockus señalaba en dicha conferencia, titulada La misión de la Universidad, que la misión de la Universidad era obedecerse a sí misma como tradición y como proyecto, y que esa tradición gira en torno al conocimiento y se consolida como tradición académica. En este sentido, el «obedecerse a sí misma» significa obedecer a los imperativos que le impone la academia, esto es, el despliegue incesante de la acción comunicativa discursiva, de la tradición escrita y de la reorganización racional de la acción.
4. La noción de misión que se maneja aquí, si bien puede ser equiparada con la noción que se viene imponiendo desde el discurso de la planeación estratégica, se inscribe en una tradición un poco diferente. Este alejamiento voluntario del sentido empresarial quiere resaltar el hecho de que la Universidad Pública no es -y no debe ser- una empresa, esto es, no es una sociedad comercial o industrial. Esto no niega la necesidad de la planeación en la Universidad, pero entiende que la planeación universitaria debe asumirse como el esfuerzo que hace la academia por ser fiel a sí misma en el ejercicio de reorganización y reorientación racional de su propia acción.
5. Este esquema se basa en las consideraciones que hace Julio Frenk, de forma explícita y muy convincente, en un lúcido documento titulado La Nueva Salud Pública. Aunque este autor habla del ámbito de los servicios de salud, creo que la referencia a los sistemas de salud es más global. Por otro lado, si bien Frenk habla de los «determinantes de las necesidades de salud», termina equiparando «necesidades de salud» con «enfermedad» cuando define a las primeras como «aquellas condiciones que requieren atención».