

## Plan de mejora resultante de procesos de evaluación de la calidad en la carrera de Medicina

Dr.C. Mabel Rocha Vázquez<sup>1</sup>

Dr.C. Norma Mur Villar<sup>2</sup>

Dr.C. Raúl Alpízar Fernández<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad Ciencias Médicas Cienfuegos/ Medicina General Integral, Cienfuegos, Cuba, mabelrv@infomed.sld.cu

<sup>2</sup> Universidad Ciencias Médicas Cienfuegos/ Dirección de formación de profesionales, Cienfuegos, Cuba, dirfp-ucmfcg@infomed.sld.cu

<sup>3</sup> Universidad "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos/ CEDES, Cienfuegos, Cuba, rafdez@ucf.edu.cu

**Resumen: Introducción:** La mejora continua en la calidad de los procesos en las carreras universitarias se logra, entre otras razones, cuando la comunidad universitaria participa de forma activa y protagónica en los planes de acción que se gesten como resultado de evaluaciones internas y/o externas. Por tal motivo la carrera de Medicina de la Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos emprende acciones sistemáticas para perfeccionar los mecanismos de gestión de la calidad que tributan a ello. **Objetivo:** Elaborar un sistema de acciones para el diseño y seguimiento de los planes de mejora de la carrera. **Métodos:** Con este propósito se realizó una investigación de desarrollo con enfoque dialéctico materialista, en el período de enero a diciembre de 2020. La investigación se organizó en tres etapas: diagnóstico, diseño y valoración. **Resultados:** Fueron corroboradas limitaciones en la concepción e implementación de los planes de mejora en diferentes contextos al aplicar métodos teóricos y empíricos para identificar la realidad existente. Como resultado se propone un sistema de acciones organizadas en tres etapas con la finalidad de elaborar, implementar, seguir y evaluar los planes de mejora. Los expertos valoraron como muy adecuada la propuesta, lo cual fue corroborado al aplicar los métodos de análisis de documentos y encuestas a directivos al implementarla en la práctica. **Conclusiones:** Las acciones diseñadas contribuyeron a la pertinencia en la toma de decisiones y mejora continua de los procesos en la carrera de Medicina.

**Palabras clave:** plan mejora, carrera medicina, acciones.

**Abstract: Introduction:** Continuous improvement of the quality of processes in university programs is achieved, among other reasons, when the university community participates actively and as a protagonist in the action plans that are developed as a result of internal evaluations and/or external. For this reason, the Medicine program of the University of Medical Sciences of Cienfuegos undertakes systematic actions to improve the quality management mechanisms that contribute to it. **Subject:** To develop actions for the design and monitoring of career improvement plans. **Methods:** For this purpose, a development investigation with a dialectical materialist approach was carried out, in the period from January to December 2020. The investigation was organized in three stages: diagnosis, design and assessment. **Results:** Limitations in the conception and implementation of improvement plans in different contexts were corroborated by applying methods to identify the existing reality. As a result, a system of actions organized in three stages is proposed in order to develop, implement, monitor and evaluate improvement plans. The experts valued the proposal as very adequate, which was corroborated by applying the methods of document analysis and surveys to managers when implementing it in practice. **Conclusions:** The methodology contributed to the relevance in decision-making and continuous improvement of the processes in the Medicine program. **Keywords:** improvement plan, medicine career, actions.

## I. INTRODUCCIÓN

La calidad de una institución o programa está marcada, entre otros aspectos, por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad.<sup>(1)</sup> En el caso particular de Cuba, la calidad conjuga la pertinencia integral, la excelencia de los recursos y la responsabilidad social universitaria con los procesos de mejora.<sup>(2,3)</sup> Esta última se produce cuando se aprende de sí mismo, y de otros, es decir, cuando planifica el futuro teniendo en cuenta el contexto y las fortalezas y debilidades que lo distinguen.<sup>(1)</sup>

En este sentido el plan de mejoras se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables universitarios que, de una u otra forma, tengan relación con el programa o institución.

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.<sup>(1,4)</sup>

No siempre el plan refleja de manera coherente las necesidades de desarrollo del programa, motivo por el cual la presente investigación se dirige a resolver el problema de cómo contribuir a perfeccionar la gestión de los planes de mejora en la carrera de medicina. El objetivo se centra entonces en elaborar un sistema de acciones para la gestión de planes de mejora en esta carrera.

## II. MÉTODO

Se realizó una investigación de desarrollo con enfoque dialéctico materialista, desarrollado en la Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, en el período de enero a diciembre de 2020. La investigación se organizó en tres etapas: diagnóstico, diseño y valoración.

En la etapa de diagnóstico fueron aplicados métodos teóricos y empíricos con el propósito de diagnosticar potencialidades y limitaciones en la concepción de planes de mejora de la carrera de Medicina. En la etapa de diseño, a partir de los resultados del diagnóstico, se realiza la propuesta de acciones para elaborar, implementar, seguir y controlar los planes de mejora. En la tercera etapa se valoran los resultados obtenidos según el criterio de expertos y se evalúan los resultados de la implementación de las acciones propuestas.

## III. RESULTADOS

### *A. Etapa de diagnóstico*

La encuesta realizada a los 12 miembros del equipo de autoevaluación posibilitó constatar que: como resultado de la autoevaluación de la carrera se identificaron los problemas, pero no se realizó un análisis causal de los mismos para conformar el plan de mejora, la divulgación y el debate de las acciones pre-

vistas por parte de la comunidad académica resultaron insuficientes, las acciones recomendadas para perfeccionar el proceso estuvieron encaminadas a exigir la rendición de cuenta sobre los avances alcanzados en los planes de mejora.

El Grupo Focal en el que participaron 25 directivos académicos de la carrera posibilitó reconocer como principales dificultades la escasa motivación y el protagonismo de miembros de la comunidad universitaria en el diseño de las mejoras. Por su parte la encuesta a 11 coordinadores o directivos de la carrera de Medicina de facultades del país posibilitó identificar como mayor dificultad del proceso el avance en el cumplimiento de planes de mejora.

El análisis de 12 informes de autoevaluación de carreras de Medicina del país posibilitó corroborar que la mayoría de los planes de mejora contienen: problema detectado, objetivo, actividades, responsables y fecha de cumplimiento. En más de la mitad de los casos resultan insuficientes las actividades del plan de mejora que respaldan el logro de los objetivos previstos, más evidente en la variable claustro y personal de apoyo. Las acciones declaradas para garantizar la transformación de las debilidades del claustro y su sostenibilidad se limitan, de forma general, a la capacitación.

En ningún caso se proyectan en los planes de mejora acciones que contribuyan a consolidar las fortalezas ni a transformar las características de la carrera. La mayoría de los informes de autoevaluación no exponen los resultados obtenidos en el seguimiento al plan de mejora.

La triangulación de los métodos empleados posibilitó identificar limitaciones en el diseño, implementación y seguimiento de planes de mejora que afectan el proceso de gestión de la calidad. No obstante, se reconoce como potencialidad la posibilidad real de revertir la realidad existente si se emprenden acciones con este propósito.

### *B. Etapa de diseño*

Propuesta de acciones para la elaboración, implementación, seguimiento y control del plan de mejora

- Identificación de las áreas de mejora derivadas de las fortalezas identificadas, para consolidarlas y de las debilidades detectadas, para transformarlas y/o contribuir a erradicarlas.
- Realización del análisis causal de las debilidades porque hacia ellas deben proyectarse las acciones de mejora.
- Establecimiento de objetivos de mejora.
- Determinación de tareas, responsables, fecha de cumplimiento, recursos necesarios, criterios de evaluación y fuentes de verificación.
- Elaboración de proyectos de mejora independientes para aquellas que por su nivel de complejidad así lo requieran como son los relacionados con la formación doctoral, la sostenibilidad del claustro y la cultura de la profesión y el seguimiento a egresados.
- Presentación del plan de mejora a la comunidad universitaria y reajustar en base a propuestas que puedan realizarse, es importante la participación de directivos de la institución para atender situaciones que pueden ser solucionables a corto plazo y que pueden incidir en los resultados de la autoevaluación.
- Exposición del plan de mejora propuesto a criterio de evaluadores o expertos antes de su aprobación definitiva por la instancia de dirección correspondiente.
- Priorización de acciones del plan cuando resulte necesario.
- Integración de las acciones del plan de mejora a las estrategias de diferentes niveles organizativos y de dirección del proceso, según se requiera.

- Concreción de las tareas en planes individuales de los docentes y otros según se requiera.
- Ejecución de las tareas planificadas en los plazos previstos.
- Establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas sobre el estado de ejecución del plan de mejora.
- Documentación de las acciones de seguimiento realizadas y sus resultados.
- Obtención de información válida y fiable acerca del cumplimiento y el resultado de las acciones de mejora en la fecha prevista.
- Valoración de resultados e impactos obtenidos con la implementación del plan.
- Notificación oportuna de los resultados a la comunidad universitaria.
- Reajuste del plan de mejora ante resultados de auditorías, controles gubernamentales, inspecciones ministeriales o modificaciones en las reglamentaciones vigentes que generen cambios en indicadores u otras contingencias que puedan presentarse.
- Establecimiento o modificación de políticas institucionales sobre la base de los resultados obtenidos.

### *C. Etapa de Valoración de los resultados*

Para el análisis de la consulta a 17 expertos que valoraron las acciones diseñadas se empleó el Método Delphi. Como resultado del rayo numérico se constató que todos los criterios fueron marcados por los expertos en la categoría de completamente de acuerdo al ubicarse las respuestas por encima del punto de corte  $C4 = -2,28$ . De esta forma las acciones propuestas para el diseño, implementación y evaluación de planes de mejora fueron valoradas como muy adecuadas. Para determinar el grado de acuerdo existente entre los expertos se realizó la Prueba W de Kendall como resultado de la cual se obtuvo un valor de uno (1), lo que significa que existió concordancia total entre los expertos. Una vez valorada la propuesta por expertos se implementó en la práctica la propuesta realizada al autoevaluar la calidad de la carrera de Medicina.

Consecuentes con las acciones descritas, se logró un trabajo en equipo para conformar el plan de mejora de la carrera. Se elaboraron proyectos de mejora independientes para algunos aspectos como: el seguimiento a los egresados y la sostenibilidad del claustro, devenidos en ponencias premiadas a nivel provincial; presentadas, además, en eventos internacionales y publicados en memorias de eventos y en prestigiosas revistas. <sup>(5-9)</sup>

Como parte del seguimiento al plan de mejora se establecieron e implementaron mecanismos de rendición de cuenta sobre el estado de cumplimiento de las acciones previstas y se realizó el seguimiento a este aspecto en los controles a diferentes niveles. Un aspecto importante en ese sentido lo constituyó la documentación de las acciones de seguimiento realizadas. Se notificó, de manera oportuna, a los miembros de la comunidad universitaria sobre las modificaciones alcanzadas como resultado de la implementación de las acciones de mejora previstas.

Para valorar los resultados de la implementación se realizó el Análisis de documentos (informe de autoevaluación y de evaluación externa a la carrera de Medicina de la facultad de Ciencias Médicas de Cienfuegos) y se aplicó una encuesta a directivos académicos de la carrera. Los principales resultados se muestran a continuación.

#### Análisis de documentos

El informe de autoevaluación reflejó los resultados obtenidos en el seguimiento al plan de mejora y se precisaron acciones dirigidas a consolidar fortalezas y a transformar características de la carrera, lo cual fue reconocido en proceso de evaluación externa a la carrera.

Encuesta a 67 directivos académicos de la carrera

- Más del 80% de los encuestados estuvo completamente de acuerdo con que las acciones implementadas permitieron elaborar el plan de mejora con mayor objetividad, se garantizó su seguimiento de manera permanente, e influyó de manera positiva en el sistema de trabajo de los niveles organizativos de carrera, años, disciplinas y asignaturas.
- El 79,1% estuvo completamente de acuerdo con la influencia de las acciones en el sistema de trabajo de los niveles de dirección del proceso en función de la autoevaluación sistemática, el 71,6% coincidió en el compromiso generado en la comunidad universitaria con los procesos de mejora continua y el 64,2% considera que influyó de forma positiva en el contexto atencional donde se desarrolla la educación en el trabajo.
- Más del 90% estuvo completamente de acuerdo que la implementación de las acciones incrementó el liderazgo de los cuadros en la mejora continua, el trabajo en equipo para la gestión de la calidad y la participación en la mejora continua de la carrera. Más del 95% estuvo completamente de acuerdo que incrementó la cultura de la calidad y la forma de gestionarla, la responsabilidad colectiva con la mejora continua y el 97,01% considera que incrementó la responsabilidad individual con la mejora continua de la carrera.

#### IV. DISCUSIÓN

Cuando se trata de la concepción de planes de mejora resultante de los procesos evaluación de la calidad en la carrera de Medicina se percibe cierta heterogeneidad (10). Aunque no es menos cierto que existen consenso en identificar, agrupar y relacionar las áreas de mejora, priorizar las debilidades y analizar sus causas; definir los objetivos, las metas y las acciones a desarrollar; determinar los responsables y ejecutores de las acciones de mejora; garantizar los recursos requeridos, y establecer el sistema de seguimiento y evaluación de los cambios generados a partir de su implementación, aspectos en los que coincidimos con Vaca y col. (10)

La elaboración del plan lleva implícita la necesidad de concebirlo como proceso para que se gestione de manera adecuada, cuestión que no siempre se logra. La ejecución de proyectos de mejora concretos, el trabajo en equipos, el liderazgo, el compromiso y la participación de todos continúan siendo retos a la gestión de la calidad (11). No pocas veces las investigaciones realizadas en este campo dan cuenta de la falta de participación real de la comunidad universitaria del programa en el proceso de diseño de las mejoras.

Tampoco se trata de estandarizar un proceso que cada programa debe ajustar a sus necesidades e intereses, de manera que hay que buscar la justa medida para evitar extrapolar metodologías de contextos diferentes. No obstante hay aspectos a los cuales los autores consideran se debe prestar marcada atención dentro de los que distinguen la participación en todas las etapas del proceso, la retroalimentación a la comunidad universitaria sobre cambios y resultados que se obtengan en cada momento y la necesidad de hacer coincidir mecanismos de control e incorporar las mejoras a la planeación estratégica.

De cualquier manera, estas constituyen solo aproximaciones a un fenómeno que hay que seguir estudiando en aras de perfeccionar el proceso. El tema de diseño, implementación y seguimiento a los planes de mejora es un área en la cual los investigadores deben seguir aportando.

## V. CONCLUSIONES

El diseño de un sistema de acciones para la elaboración, implementación, seguimiento y control al plan de mejora de la carrera propuesto derivó de los resultados del diagnóstico realizado. La propuesta fue valorada como muy adecuado por los expertos consultados. La implementación de las acciones incrementó la participación de la comunidad universitaria en el proceso y posibilitó perfeccionar el diseño, la implementación y el seguimiento y control del plan, con la consiguiente repercusión en la cultura de la calidad, la forma de gestionarla y la mejora continua de los procesos y resultados de la carrera.

## REFERENCIAS

1. ANECA. Plan de mejora. Herramienta de trabajo. [Internet]. España: asociación Nacional Evaluación y Acreditación de la calidad; 2016 [citado 18 abril 2022]. Disponible en [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
2. Ministerio de Educación Superior. Resolución 150/18. Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES). La Habana: Ministerio de Educación Superior; 2018.
3. Junta de Acreditación Nacional. Sistema de evaluación y acreditación de Carreras Universitarias (SEA-CU). Resolución 9/19. La Habana: MES; 2019.
4. Baños Martínez MA, Michelena Fernández E. El proceso de acreditación de carreras. Revista Cubana de Educación Superior [Internet]. 2021 [citado 18 abril 2022];40(1):[aprox. 4 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142021000100012&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000100012&lng=es&tlng=es)
5. Rocha Vázquez M, Hernández López M, Mantecón Ledo M, Chávez Amaro D. Satisfacción de egresados cubanos de la carrera de Medicina con la formación recibida. Curso 2015- 2016, Cienfuegos. Medisur [Internet]. 2017 [citado 14 Jun 2018];15(4):[aprox. 6 p.]. Disponible en: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/3452/2355>
6. Rocha Vázquez M, Mur Villar N, Alpízar Fernández R. Estrategia para la sostenibilidad del claustro en la carrera de Medicina. Medisur [Internet]. 2019 [citado 25 Ago 2019];17(1):[aprox. 12 p.]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v17n1/1727-897X-ms-17-01-19.pdf>
7. Rocha Vázquez M, Mantecón Ledo MI, Chávez Amaro D. Satisfacción de egresados de la carrera de Medicina y sus empleadores con la formación. En: Cambil Martín J., ed. II Congreso Internacional y VII Encuentros Hispano-cubanos en Ciencias de la Salud “SALUD Y GÉNERO”, Cienfuegos, 24, 25 y 26 de May 2018 [CD-ROM]. Granada: Servymagen Unión; 2019.
8. Rocha Vázquez M. Estrategia de seguimiento al egresado de la carrera de medicina, una alternativa para mejorar la calidad. En: Convención Internacional de Salud Cuba Salud 2018, La Habana, 23-27 Abr de 2018 [CD-ROM]. La Habana; 2018.
9. Hernández MJM, Rocha VM, Lima NV. Sostenibilidad del claustro de la carrera de Medicina en Cienfuegos. Rev Hum Med. [Internet]. 2020 [citado 15 ene 2021];20(2):[aprox. 17 p.]. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/hummed/hm-2020/hm202h.pdf>

10. Vaca Auz J, Almuiñas Rivero JL, Galarza López J. Reflexiones sobre el plan de mejoras en las Instituciones de Educación Superior. REVISTA SAN GREGORIO [Internet]. 2018 [citado 15 abril 2022];22(ab-jun):[aprox. 8p.]. Disponible en: <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/611/1-janeth>
11. Orozco Inca Edgar Enrique, Jaya Escobar Aida Isabel, Ramos Azcuy Fridel Julio, Guerra Breña Rosa Mayelín. Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador. Educ Med Super [Internet]. 2020 Jun [citado 2022 Abr 18] ;34(2):[aprox. 8p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412020000200019&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000200019&lng=es)
12. Martínez Iñiguez JE., Tobon S, Romerpo Sandoval A., Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. Innov. educ. (Méx. DF) [Internet]. 2017 [citado 18 abril 2022];17(73):[aprox. 8p.]. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-26732017000100079&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000100079&lng=es&nrm=iso)