

## La calidad de la toma de decisiones en la gestión de la educación médica

The quality of decision making in medical education management

Geovanis Olivares Paizan<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5283-4547>

<sup>1</sup>Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba, Facultad de Enfermería Tecnología. Santiago de Cuba, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [geovanispaizan@infomed.sld.cu](mailto:geovanispaizan@infomed.sld.cu)

### RESUMEN

**Introducción:** La calidad de un proceso es el conjunto de propiedades que permiten juzgar su valor en la responsabilidad organizacional, institucional y social que conduce al diseño de sistemas de gestión conformes con los propósitos principales.

**Objetivo:** Reflexionar sobre la calidad de la toma de decisiones en la gestión de la educación médica.

**Posicionamiento del autor:** La calidad de la toma de decisiones en la gestión de la educación médica es el conjunto de actos que permiten el desarrollo de acciones aplicables en la organización académica, encaminadas a la solución de los problemas institucionales mediante las transformaciones positivas organizacionales y personales sobre la base de planificar, organizar, dirigir y controlar las interrelaciones que contribuyan al desarrollo armónico de sus procesos sustantivos como parte de las expectativas sociales.

**Conclusiones:** La toma de decisiones en la gestión de la educación médica favorece la conducción adecuada de los procesos académicos, a la vez que implica una gran responsabilidad con la formación de los futuros profesionales del

Ministerio de Salud Pública, los que deberán velar por su asertividad como fundamento necesario de la calidad.

**Palabras clave:** calidad; toma de decisiones; gestión; educación médica.

## ABSTRACT

**Introduction:** The quality of a process is the set of properties that allow judging its value in organisational, institutional and social accountability leading to the design of management systems conforming to the main purposes.

**Objective:** To reflect on the quality of decision-making in the management of medical education.

**Author's position:** The quality of decision-making in the management of medical education is the set of acts that enable the development of applicable actions in the academic organisation, aimed at solving institutional problems through positive organisational and personal transformations on the basis of planning, organising, directing and controlling interrelationships that contribute to the harmonious development of its substantive processes as part of social expectations.

**Conclusions:** Decision-making in the management of medical education favours the proper conduct of academic processes, while at the same time implying a great responsibility for the training of future professionals in the Ministry of Public Health, who must ensure their assertiveness as a necessary foundation for quality.

**Keywords:** quality; decision-making; management; medical education.

Recibido: 19/01/2022

Aceptado: 17/11/2022

## Introducción

La calidad es un importante instrumento en cualquier proceso de gestión. En ocasiones se asocia a la propiedad inherente de un determinado objeto y a veces, se contextualiza a la dimensión de valor. El cumplimiento de requisitos o el cumplimiento de exigencias para un determinado cliente es otra de las formas en

que se trata, lo que evidencia su multiplicidad de valoraciones. Por tanto, independientemente de su significado, es necesario que se defina en el contexto que de la toma de decisiones en la gestión de la educación médica. Desde los orígenes organizacionales la calidad ha examinado las formas de cumplir los encargos sociales de forma satisfactoria.

La palabra calidad viene del latín *qualitas*, *-ātis*, y este del griego *ποιότης ποιότēs*, palabra que denotaba la cualidad, o el modo de ser. Por primera vez la palabra *qualitas* fue empleada por Cicerón para transmitir el concepto de cualidad a la lengua griega. En la difusión del término se originó ciertas confusiones y con frecuencia se utilizaba como sinónimo de propiedad. Como categoría y concepto filosófico, fue introducido por Aristóteles como aptitud para el uso, conveniencia al uso o conveniencia al propósito y conformidad con los requisitos y sus variantes. Desde esta perspectiva, la calidad, como elemento cardinal, establece la necesidad de la puntualización de algunas de sus definiciones para la mayor comprensión de la tesis de este artículo.<sup>(1)</sup>

Según el Diccionario de la Real Academia Española 2020 calidad, en sus varias acepciones significa propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor; superioridad, carácter, genio, índole.<sup>(2)</sup> Este concepto apunta a su heterogeneidad de entendimiento y la amplitud de su aplicación. No es de extrañar que se utilice indistintamente asociado con lo excelente, adecuado o bueno, a la vez que puede expresar conveniencia, conformidad y satisfacción.

Las normas ISO 9000 definen calidad como grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos. Esta definición apunta a que la calidad posee niveles, no obstante ¿se podría decir que existe baja, mediana o alta calidad? Responder afirmativamente a esta pregunta sería admitir que la calidad tiene una parte que es mala, otra regular y otra buena, algo que es discutible. Una conducta, hecho o decisión tiene calidad o no la tiene. Si se tiene en cuenta estos elementos se puede afirmar que no sería correcto decir, la entidad cuenta con un poco de calidad, porque simplemente no cumple a cabalidad las exigencias y requisitos para una calidad plena o total.<sup>(1,3)</sup>

Para *Hernández*, la calidad comienza a proyectarse como un elemento más del conjunto de factores que integran la responsabilidad social empresarial, conduce al diseño de sistemas de gestión acordes con este propósito.<sup>(4)</sup> Esta definición reduce su apreciación al nivel empresarial. Apunta a lo general y público como su principal premisa cuando lo usual es que estas sean una manifestación de las sumas de lo individual y lo administrativo en cualquiera de sus niveles.

*Bondarenko* aborda la calidad desde la perspectiva universitaria. La autora describe la excelencia en este particular a modo de: excelencia académica; excelencia del servicio; excelencia operacional.<sup>(1)</sup> Esta definición relaciona la calidad y la excelencia, no obstante en la literatura consultada calidad y excelencia poseen significados diferentes y aunque no son excluyentes, tampoco son indiscutiblemente vinculantes.

En esta definición, al igual que en las anteriores, persisten los elementos prácticos de la calidad por encima de los teóricos que favorecerían su estudio relacionados con categorías más subjetivas como lo es la toma de decisiones. Por otra parte, se asocia a la perspectiva empresarial como si en otras actividades no pudiesen ser susceptibles de ser valoradas, subsiste el enfoque reduccionista como limitación evidente para su desarrollo teórico.

Por todo lo anteriormente expuesto se define calidad, a los efectos de esta investigación, como el cumplimiento asertivo de los requisitos preestablecido del proceso-objeto de que se trate. Además, como conjunto de propiedades que permiten juzgar su valor sobre de la responsabilidad organizacional, institucional y social, conducente al diseño de sistemas de gestión conformes con los propósitos principales.

El objetivo del estudio es reflexionar sobre la calidad de la toma de decisiones en la gestión de la educación médica.

## Desarrollo

En el contexto de las consideraciones relacionadas en la gestión de la educación médica, se hace necesario distinguir particularidades de algunos elementos tales como gestión, la que proviene del latín *gestiō-ōnis* y se define como la acción y

efecto de gestionar, la cual es conceptualizada como hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera según La Real Academia de la Lengua Española 2020.<sup>(2)</sup> En el mundo, y particularmente en América Latina, los modelos de desarrollo económico y social han mediado en el pensamiento y modos de actuación de la gestión. Hasta la década de los años 70 del siglo xx se distinguen en las organizaciones dos procesos desintegrados: planificación y administración.

En la actualidad ambos procesos se articulan en la gestión, lo que supera esta bifurcación. En un segundo momento de evolución de la disciplina, surge con el enfoque humanista. La organización en este modelo es concebida como un sistema natural, orgánico y abierto parcialmente, en la que los elementos que la componen vinculan la integración y el esfuerzo de las personas hacia un mejor rendimiento institucional. En estos momentos se considera como distintiva de esta la dimensión participativa, como una actividad de actores colectivos y no meramente individuales. Por lo antes expuesto, la gestión se convierte en una disciplina que permite responder a los cambios y retos que implican las reformas de todos los sectores de la sociedad, incluida la educación médica como parte del Ministerio de Salud Pública.<sup>(1,2,3,4)</sup>

Varios autores han abordado la gestión como categoría necesaria relacionada con diferentes objetos de investigación.<sup>(5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15)</sup>

En las que se pueden develar las siguientes regularidades:

- Proceso que facilita el logro de objetivos predeterminados con eficiencia, eficacia y sostenibilidad.
- La responsabilidad de la realización de una actividad de origen administrativo con resultados.
- Tiene un carácter vinculante en la coordinación consiente de una o varias personas.
- Instrumento necesario para el cumplimiento de los objetivos prefijados con la articulación de las funciones de planificación, organización, dirección y control.

- Posee un carácter movilizador donde su principal eje son los objetos y sujetos de dirección mancomunados para el cumplimiento del encargo social de la organización.

Si se toman como referencias estas regularidades de la categoría para contextualizarla en la educación médica es necesario abordar definiciones dadas por algunos investigadores sobre la base de que forma parte de la educación médica superior.

*Ordóñez* puntualiza la definición de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura en el 2011, para la gestión universitaria como uno de los tópicos cuyo desarrollo ha estado ligado inseparablemente al progreso en las universidades actuales, además al desarrollo social, que marca pautas para la obtención de reconocimiento y prestigio tanto nacional como internacional de las instituciones de educación superior.<sup>(16)</sup> Esta apreciación sobre la gestión en la educación superior es generalizadora pues no identifica los elementos particulares que deberían distinguirla.

*Almuiñas* en el 2014, desde la perspectiva de la educación superior, define a la gestión como una actividad que busca elevar la eficiencia y la eficacia de los resultados organizacionales e individuales a través de un trato justo y responsable de las personas y del aprovechamiento racional de los recursos disponibles.<sup>(17,18)</sup> Esta definición, desde el punto de vista de la educación médica, relaciona la eficiencia y la eficacia con los resultados organizacionales e individuales. Por otra parte, destaca la equidad ante y por los recursos como una responsabilidad inherente.

*Tristá* esgrime que la gestión universitaria está relacionada con la operación y desarrollo eficiente de la docencia, la investigación y la extensión, así, como del factor humano y de los recursos financieros y físicos vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad.<sup>(19)</sup> Esta definición señala dos aristas a tener en cuenta en la gestión de la Educación Médica. Por una parte, la docencia, la investigación y la extensión como medios y fin de la articulación de la gestión en este contexto. Por otra parte, los recursos, donde el humano tiene un papel fundamental ya que este es el sujeto y

objeto en la gestión de la educación médica, como docentes, discentes y otros trabajadores relacionados en la comunidad educativa.

*Guadalupe*, en el 2017, cuando cita a *Galarza y Almuiñas* 2010, plantea que la gestión universitaria se concibe como un proceso que favorece en lo posible el funcionamiento equilibrado de la universidad con su entorno, la orientación vertical de todos sus procesos (estratégicos, sustantivos o fundamentales, de apoyo), para que operen y se desarrollen de manera coherente y articulada, con anticipación a los cambios lo que propicia la inserción efectiva de las personas en los mismos, para lograr resultados que impartan favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social, siempre bajo la influencia de determinadas condiciones históricas y sociales.<sup>(20)</sup> En este sentido, *Guadalupe* describe algunos aspectos importantes relacionables en la gestión de la educación médica al identificar la gestión universitaria como un proceso. Lo presenta como eje dinamizador de sus procesos propios como son estratégicos, sustantivos y de apoyo ante los cambios del entorno interno y externo de la de la universidad. Por último, relaciona todo lo anterior con una de las funciones legendarias de la educación superior, la de formar bajo determinados principios históricos y sociales.<sup>(20)</sup>

Todo lo expuesto cobra particular importancia cuando se reflexiona en algunos aspectos de la gestión en la educación médica, tales como que esta se rige por los principios de la educación en el trabajo, la autonomía, no hacer el mal, la ética profesional y la beneficencia. De igual manera, otro de los aspectos identificable es el relacionado con el humanismo, que se particulariza a la formación de los profesionales de la salud en sus diferentes niveles de profesionalización, como obreros, técnicos, licenciados en las diferentes especialidades de tecnologías de la salud, enfermeros, médicos y estomatólogos, que posibilitan acentuar la resignificación del proceso educativo desde la educación en el trabajo para la formación de los recursos humanos y para su educación en valores.<sup>(21)</sup>

En términos generales, en las diferentes definiciones valoradas sobre la gestión de la educación médica se revelan regularidades que la conceptualizan como un proceso que favorece en lo posible el funcionamiento equilibrado de la Universidad con su entorno, la orientación vertical de todos sus procesos, eleva la eficiencia y la eficacia de los resultados organizacionales e individuales a través de un trato

justo y responsable. Está relacionada con la operación y desarrollo eficaz de la docencia, la investigación, la asistencia, la gerencia en salud y la extensión, así, como del factor humano y de los recursos financieros y físicos vinculados con las mismas.

Es por ello que se considera pertinente definir la gestión en la educación médica para los fines del presente artículo, como el *proceso amplio y complejo que favorece el funcionamiento equilibrado del entorno académico a fin de lograr la eficacia y la eficiencia de los resultados organizacionales e individuales a través del desarrollo continuo y ascendente de la docencia, la investigación, la asistencia, la gerencia en salud y la extensión universitaria*. Es para el desarrollo armónico de esta gestión que se hace necesario tomar decisiones de calidad.

La génesis del término *decisión* proviene del latín *decisio, deci-sionis*, el cual expresa una opción seleccionada entre otras; el prefijo *de* señala separación; *caedere* significa cortar, talar y el sufijo *sión* indica acción. En el *Diccionario de la Real Academia Española*<sup>(2)</sup> se define *decisión* con dos sentidos: la determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa y como la firmeza de carácter. Según *Betancourt* refiere que tomar decisiones siempre inicia por elegir entre decidir o no decidir. Al decidir se asume el compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, mientras que al no decidir se demuestra estar interesados en que las cosas sucedan, pero sin hacer nada para lograr los resultados deseados. Lo que lleva a una u otra cosa son los modelos mentales y es por ello que se debe analizar los procesos de toma de decisiones a partir de estos.<sup>(22)</sup> Esta definición destaca uno de los aspectos más importante de la toma de decisiones, el relacionado con las alternativas y la certidumbre de la elección, ya que bajo cualquier circunstancia relacionada con el objeto de la investigación, siempre se está ante este presupuesto. De igual forma se presenta como brújula para la solución de la disyuntiva al tener presente los resultados. En este sentido no sería la responsabilidad con las metas expectativas o intenciones del que decide, sino los de la institución. Por otra parte, es válido señalar que el tomar decisiones no es un proceso fácil, este será tan complejo y variado como tan complicado y diferente sean los problemas, las circunstancias, los objetivos, la organización, los límites de ejercicios de las funciones de dirección y lo sujetos en ella implicada.

*Melgar* en el 2019 argumenta que normalmente se decide para alcanzar el éxito y se eluden las decisiones cuando se desea evitar el fracaso. Además, plantea que la decisión institucional desencadena un conjunto específico de actividades que han ido concitando, progresiva y gradualmente, la atención de científicos y especialistas. Decidir es mucho más que el ejercicio personal de la libertad. La decisión es, en efecto, un acto complejo que pertenece a un proceso integrado por una serie de operaciones diversas, caracterizadas por su dimensión política.<sup>(23)</sup>

En la valoración de la anterior argumentación se pueden visualizar dos aspectos. Por una parte, lo referido a la trascendencia de la decisión. Puesto que el conocimiento de su asertividad está en el tiempo, este elemento hace imperativo que el acto complejo de decidir sea ejercido con firmeza, audacia y creatividad a la vez que consciente, basado en conocimiento y objetivo. Por otra parte, alude a la articulación de la decisión en sí. Esto está dado por el hecho que el acto de decidir no es unisubsistente. Es una acción que desata un conjunto de acciones en varias direcciones que en ocasiones suponen el no retorno, por lo que su impacto negativo o positivo puede revestir un importante significado para la institución.

*Britto*, en 2018, cita a *Kreitner*, quien destaca que la toma de decisiones tiene su razón de ser en un problema o situación, el cual es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según diferentes alternativas y operaciones, siendo de vital importancia para la administración, debido a que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo y, por ende, a su eficiencia.<sup>(24)</sup> Esta definición invita a no perder de vista que existe un problema al que darle solución, que el problema es institucional y por tanto, la principal decisión es aquella cuyos resultados van a ser mejor para la institución. Es por ello que el camino más adecuado no es el que se toma y después se argumenta, sino todo lo contrario.

*Obando* destaca que había que adquirir conciencia de que al tomar una decisión difícilmente se parte de una base homogénea. Se realizará una discusión que causará cambios en las creencias de los individuos.<sup>(25)</sup> Estos cambios pueden darse porque todos quienes participan de la toma de decisión y, a partir de evidencia e información, cambian sus créditos. Sobre esta tesis se puede dilucidar que la toma de decisiones implica divergencia entre la realidad objetiva y la deseada y

entre el tiempo y la necesidad de la solución. Es por ello que su ejercicio supondrá un cambio donde la transformación no solo acontecerá en el hecho objeto de la decisión sino en los sujetos involucrados.

Otros autores también se refirieron a la toma de decisiones relacionada con diferentes objetos de investigación.<sup>(26,27,28,29,30,31,32,33,34)</sup>

En las que se pueden develar las siguientes regularidades:

- Es un acto complejo que pertenece a un proceso integrado por una serie de operaciones diversas.
- Expresa una opción o alternativa seleccionada entre otras ya que siempre se está ante este presupuesto.
- Tiene como finalidad la solución de un problema institucional.
- En una organización su dimensión es institucional.
- No es unisubsistente porque una acción desata un conjunto de acciones en varias direcciones.
- Propicia cambios institucionales y personales desde el punto de vista objetivo.
- Representa un instrumento de dirección.

A los efectos de esta investigación se define como toma de decisiones en la gestión de la educación médica *al conjunto de acciones aplicables en la organización académica encaminada a la solución de los problemas institucionales mediante las transformaciones positivas colectivas y personales que contribuyan al mejoramiento o restablecimiento de los objetivos trazados con la colaboración, cooperación y coordinación entre sujetos y objetos de dirección de salud.*

Paralelo a lo anterior, López revela que la calidad de la toma de decisiones constituye el fundamento de su asertividad.<sup>(35)</sup> A los efectos de esta investigación se define calidad de la toma de decisiones *al proceso o conjunto de actos que permiten el desarrollo de acciones encaminadas a la solución de los problemas institucionales mediante las transformaciones positivas organizacionales y personales.* El autor asume los determinantes de la calidad en la toma de decisiones referidas por López<sup>(35)</sup> entendiéndose a la luz de este artículo a modo que:

- El uso de información, entendido por toda la información interna y externa importante para que la toma de decisiones tenga calidad. En este caso, toda se refiere solo a la útil para el fin propuesto.
- La flexibilidad cognitiva entendida por la actitud o aptitud del decisor ante las diversas alternativas complejas.
- El conflicto cognitivo entendido por la reacción del decisor ante las decisiones causante de conflictos.
- La racionalidad entendida se refiere al nivel de creatividad o innovación ejercido en el proceso de toma de decisiones en beneficio de su organización.
- Desde la representación de estos determinantes de la calidad de la toma de decisiones enunciados, se reflexionará sobre la toma de decisiones, como campo de este artículo, en la gestión de la educación médica y su calidad desde la perspectiva no empresarial.

### **La calidad de la toma de decisiones en la gestión de la educación médica**

Cuando se hace referencia a la *calidad* se enfatiza sobre el proceso o conjunto de actos que permiten juzgar su valor. Si este se asocia a la toma de decisiones en la gestión de la educación médica viene a la memoria sus principales actores y procesos articulados con sus determinantes. Esta difiere de una empresa por determinadas características propia del ámbito académico organizacional dentro del Sistema Nacional de Salud donde sus principales resultados no se miden en términos de rentabilidad. Es por ello que a los efectos de esta investigación se definió calidad de la toma de decisiones en la gestión de la educación médica, al considerar oportuno distinguir elementos como que es un proceso o conjunto de actos, permiten el desarrollo de acciones, su ámbito de ejercicio es la organización académica y está encaminada a la solución de los problemas institucionales. En esta dirección se valoran los cuatro determinantes de la calidad de la toma de decisiones en la gestión de la educación médica como sigue:

- El uso de información. Este aspecto tiene varias aristas cuando se valora en el contexto de la gestión de la educación médica que lo distancia del comportamiento empresarial. Por una parte, está la composición de los actores que incluye a los alumnos, el personal de apoyo docente y los profesores. A la vez se subdividen en estudiantes por años, profesores por categorías académicas y científica y trabajadores por jerarquía o cargos lo que complejiza el desarrollo satisfactorio de cualquier proceso, en particular en la toma de decisiones con calidad, debido a que estos grupos, por denominarlos de alguna forma, generan una cantidad de información con diversidad de intereses, problemáticas, razones y valoraciones.

Estas características particulares hacen que la información para la toma de decisiones de calidad en la gestión de la educación médica sea, en ocasiones, en sí misma un inconveniente. Es por ello que en este particular el problema que surja en la gestión debe ser delimitado correctamente porque se corre el riesgo de la identificación errónea por lo multifactorial que las motiva, porque puede ser parte de un problema mayor y no el problema en sí o por ser causa y no efecto que conduciría a una solución cortoplacista. En todos los casos, el requerir de la información confiable no significa que la que ya se posee o está a la mano es la significativa para la decisión de calidad.

Tiene que quedar claro para el decisor que no se sabe qué hacer, de lo contrario, no se estaría en un proceso de toma de decisiones. Es por ello que debe concentrarse en eliminar obstáculos, favorecer el diálogo, poner a un lado las frases hechas, no priorizar los caminos trillados, pensar en el beneficio colectivo y duradero mientras se recuerda que la información no es capacidad para decidir, es fuente necesaria para ello.

- La flexibilidad cognitiva. Este aspecto apunta a las alternativas o diversidad de opciones para decidir. Debido a que los docentes en la educación médica tienen la dualidad de generar los problemas intelectuales que son los más complejos, a la vez que padecen los problemas de los alumnos, directivos y de servicios, además de ser ejecutores de las acciones tomadas por el decisor para la solución de problemas. Es sumamente importante tener en

cuenta su participación cuando se establecen las alternativas sin olvidar su relación con los otros actores del proceso académico.

La perspectiva de la calidad de la toma de decisiones posibilita el racionamiento adecuado de las alternativas como elementos fundamentales de este proceso, a la vez que responsabiliza a los decisores con el futuro, puesto que no se podría tomar decisiones asertivas con malas alternativas. Al definir las alternativas se deben contar con el mayor número de opciones posibles. Estas deben de ser nítidas y responder al problema identificado. Deben de tener una clara subordinación al objeto institucional y ser lícitas posibles y determinadas. Ello es importante porque de lo contrario las probabilidades de la toma de decisiones con calidad disminuye, pues desvía el resultado a lo que deseaba el decisor en lugar de lo que se necesitaba. Se debe recordar, además, que las alternativas deben responder a la realidad, pero no son la realidad, son supuestos de solución por lo que se debe evitar el riesgo de considerarlas infalibles. En este sentido la alternativa adecuada no solo propiciará la solución del problema, sino que dejará espacio para su rectificación en el caso de no ser eficaz. Debe de incluir a los ejecutares.

- El conflicto cognitivo. A los aspectos antes señalados referentes a los actores de la educación médica se suman otros como la formación de base del profesor, ya que algunos son formados por el Ministerio de Salud Pública y otros no, los años de servicio, la categoría académica y el fondo de tiempo docente, que se convierten en verdaderas limitaciones que favorecen los conflictos relacionados con las decisiones tomadas para que estas tengan calidad.

Una alternativa que minimizaría los conflictos serían aquellas bien definidas como innovadoras y ajustadas al contexto del problema, diverso y abarcador, claro y objetivo, concluyente y práctico, cuantificable, calificable o relevante, con la conciencia de asegurarse siempre de lo más importante, los actores de la organización y el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, la toma de decisiones sobre la base de alternativas bien definidas y su socialización reduciría el antagonismo, ya que las personas tienden a acatar decisiones de las que fueron participe.

La calidad no la garantiza las decisiones populares sino las adecuadas según las circunstancias, las que propician el mejoramiento continuo, las que cobran significado cuando al pasar el tiempo muestra que solucionó los problemas. Sobre este particular hay que asegurarse de evadir el peligro de la confianza que da la experiencia en tomar decisiones, el tiempo como decisor, lo que conveniente y lo que parece serlo guiado por la intuición.

- La racionalidad. La racionalidad como determinante de la calidad de la toma de decisiones en la gestión de la educación médica también pudiese suponer un obstáculo en la distinción entre los profesores de las asignaturas que son del ejercicio de la profesión y los que no; entre los de tiempo completo y los parciales; los seleccionados como profesores guía, jefes de colectivo de asignatura, jefes de colectivo de disciplina y jefes de colectivo de año; los docentes y los metodólogos o asesores.

La racionalidad llevará al decisor a cuestionar el origen de las alternativas, la amplitud de los problemas que resuelve, sus posibles limitaciones y los antecedentes de utilización ante problemas similares, estos son algunos de los supuestos a tener en cuenta. De igual manera, sin descuidar el aspecto ético, la racionalidad propiciará el que se comparta la responsabilidad colectiva para apoyar y seguir la decisión, aunque no se esté de acuerdo. Implica, además, tener clara la perspectiva, decisiones sustitutas derivadas de la decisión principal tomada, tener presente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Sin perder de vista la creatividad y priorizar las que apuntan al largo plazo.

Los cuatro determinantes de la calidad de la toma de decisiones contextualizadas en la gestión de la educación médica propician la valoración adecuada y el diálogo académico.; el desarrollo continuo y ascendente de los procesos académicos implicados; el actuar responsable y trascendente; la efectividad y eficacia como resultado de las decisiones asertivas.

En esta investigación se concuerda con los resultados de otras investigaciones efectuadas en la comunidad científica con objetos de indagación similares como la

de *Barzaga* quien afirma que la toma de decisiones en el contexto educativo tiene entre sus rasgos fundamentales: su orientación a la solución de problemas, la calidad en la gestión de la información y el conocimiento, la determinación del alto grado de incertidumbre y riesgo y el trazado de estrategias de solución de problemas.<sup>(36)</sup> En esta línea de pensamiento, la calidad de la toma de decisiones en la gestión de la educación médica se fundamenta en la transferencia de información como resultado de los procesos profesionales dados en la comunidad educativa superior, vinculados a las actividades de formación educativa e instructiva denominadas sistemas y el uso de la información. Es la comprensión de los problemas y su relación con las alternativas de solución las que implican la capacidad de corrección en un área de actividad determinada.

El investigador *Acosta*, en el 2017, recomendó que las tecnologías de información deben ser utilizadas lo más transversalmente posible al conjunto de procesos que desarrolla la institución, para poder lograr soluciones integradas de amplia base en todas, sin duplicar esfuerzos y con el mayor grado de eficacia en la utilización de los recursos.<sup>(37)</sup>

A criterio del autor es impensable no utilizar las potencialidades que brindan las tecnologías de información para desarrollar herramientas que contribuyan a la toma de decisiones de calidad de alguna manera, si se toma en cuenta la amplitud de las áreas que desarrollan procesos en la gestión de la educación médica y sus ejes. *Acosta*,<sup>(37)</sup> los relaciona en la academia, como el modelo educativo, didáctico y pedagógico que se proyecta hacia el logro de altos estándares de calidad en la gestión de la educación superior; la investigación como eje articulador de todo el proceso de formación de los futuros profesionales; la vinculación con la sociedad como puente entre esta y los procesos de investigación; la realización de prácticas preprofesionales e implementación de proyectos y la administración como categoría esencial para garantizar la sostenibilidad económica de la universidad y apoyar el desarrollo ininterrumpido de sus procesos sustantivos.

*López*, en el análisis de los resultados de su investigación relacionada con la toma de decisiones y la eficacia organizativa, sugiere que es crucial la identificación de las condiciones o escenarios en la que se tomarán las decisiones gerenciales, por lo que las fuentes de información disponibles deberán ser actualizadas y

presentadas de manera oportuna, con énfasis en la información confiable. En este particular la información obtenida del problema y de las alternativas para su solución contribuyen significativamente al proceso de una toma de decisiones de calidad. Los resultados positivos contextualizados en la en la gestión de la educación médica contribuirían a la solución del problema, perfeccionamiento de la administración, logro de los objetivos organizacionales y desarrollo de la experiencia gerencial.<sup>(38)</sup>

El proceso de toma de decisiones de calidad en la gestión de la educación médica es constante y diverso por las razones antes expresadas. Aunque este proceso es complejo es logable. En este sentido si importante es la calidad de la decisión en sí, también lo es la calidad de los actores que la van a ejecutar. En el caso de los actores de la educación médica cubana, comparten características que homogeneizan la profesión que describe *Barbisan*<sup>(39)</sup> como son la vocación, pasión hacia el ejercicio profesional, el conocimiento técnico y la capacidad de transmitirlo, el grado de compromiso con la tarea, la institución y la sociedad, la satisfacción en el trabajo y la imagen positiva que de ellos tiene la sociedad, las que contribuyen a estos fines.

La articulación de los determinantes presentados en esta reflexión, tales como el uso de la información, conflicto cognitivo, flexibilidad cognitiva y racionalidad favorecen al logro de una mayor asertividad en toma de decisiones de calidad de forma relevante. En este artículo se confirma la idea básica que tomar decisiones de calidad contribuye a cumplir con los objetivos en la gestión de la educación médica. De igual forma, dado su relevancia, se hace imperativa la realización de estudios futuros sobre la calidad de las decisiones en el ámbito educativo y su papel en la gestión eficaz ya que es fundamental el dominio de estas para las funciones de la dirección.

## Conclusiones

La reflexión realizada relacionada con la calidad de la toma de decisiones en la gestión de la educación médica favorece la conducción adecuada de los procesos

académicos a la vez que implica una gran responsabilidad con la formación de los futuros profesionales del Ministerio de Salud Pública.

## Referencias bibliográficas

1. Bondarenko P. Acerca de las definiciones de la calidad de la educación. Educere: Revista Venezolana de Educación. 2007 [acceso 22/10/2021];39:613-21. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3149322>
2. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Versión electrónica 23.4 actualizada. RAE; 2020 [acceso 31/08/2021]. Disponible en: <https://die.rae.es>
3. Oficina Nacional de Normalización. NC-ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. La Habana; 2005 [acceso 22/10/2021]. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
4. Hernández Palma H, Barrios Parejo I, Martínez Sierra D. Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. Criteriolibre. 2018 [acceso 08/09/2022];16(28):169-85. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130>
5. Rodríguez Cruz Y, del Pino Mas T. Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. ARCIC. 2017 [acceso 08/09/2022];6(14):3-31. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2411-99702017000300002&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702017000300002&lng=es&nrm=iso)
6. Almuiñas R, Galarza L. La gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior desde la perspectiva de la integración de los procesos estratégicos. Guayaquil, Ecuador: Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología; 2017. p. 73-92.
7. Mendoza B. Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. Rev. Dominio de las Ciencias. 2017 [acceso 22/10/2021];3(2):947-64. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>

8. Rivero A, Díaz P, López H, Rodríguez F. Instrumento para la medición de la ciencia y la tecnología en la gestión de la información institucional. Caso de estudio. 2017 [acceso 31/08/2021];7(1). Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350553375009>
9. Suárez J. Procedimientos para la gestión de costos en los servicios cubanos de salud. Experiencias y resultados. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. 2018 [acceso 31/08/2021];8(1). Disponible en <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/409>
10. Villanueva N. Gestión de calidad en la toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro librerías del casco urbano del distrito de Chimbote. Editorial Universidad Católica de los Ángeles Chimbote. 2018 [acceso 31/08/2021]. Disponible en: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/10637?show=full>
11. Correa de Urea A, Álvarez Atehortúa A, Correa Valderrama S. La gestión educativa un nuevo paradigma. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó; [s. a.] [acceso 31/08/2021]. Disponible en: [www.funlam.edu.co](http://www.funlam.edu.co)
12. Varela-Ledesma N, Oquendo-Ferrer HdIM, Romero-Suárez PL, Zúñiga Igarza LM. Toma de decisiones en la gestión integral del riesgo por sequía en Cuba. Retos de La Dirección. 2019 [acceso 22/10/2021];13(1):48-68. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552019000100048](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552019000100048)
13. Moscoso P, Rojas L, Beraún E. La economía circular: modelo de gestión de calidad en el Perú. Rev. Inv. Puriq. 2019 [acceso 22/10/2021];1(2):189-202. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8097728>
14. González R, Viteri I, Izquierdo M, Verdezoto C. Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. Revista Universidad y Sociedad. 2020 [acceso 22/10/2021];12(4):32-7. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
15. Deroncele A, Medina P, Gross R. Gestión de potencialidades formativas en la persona: reflexión epistémica y pautas metodológicas. Revista Universidad y Sociedad. 2020 [acceso 22/10/2021];12(1):97104. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202020000100097](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000100097)

16. Ordóñez R. La gestión educativa universitaria en las carreras de la modalidad semipresencial de la extensión Babahoyo de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador [tesis en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas]. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas. 2018 [acceso 22/10/2021]. Disponible en <https://docplayer.es/22523799-La-gestion-educativa-para-la-modalidad-semipresencial-de-la-uniandes-extension-babahoyo.html>

17. Almuiñas Rivero JL, Galarza J. La planificación estratégica en las IES: modelo y metodología para su implementación. En: José Luis Almuiñas Rivero. La planificación estratégica en las IES. Montevideo: Universidad de la República; 2014. p. 40-58.

18. Huerta R, Gaete F, Yañez A, Pedraja R, Leyton P. Experiencia en la implementación de un modelo de dirección estratégica en educación superior. REXE- Revista De Estudios Y Experiencias En Educación. 2022;21(46):261–76. DOI: <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n46.2022.014>

19. Tristá B. El desarrollo de la calidad en la Educación Superior en busca de su racionalidad sistémica. InterAção. 2010;35(1):217-31.

20. Guadalupe M. La gestión de la calidad universitaria en las carreras de administración, fuente de desarrollo en la educación superior. Rev Dominio de la Ciencia. 2017 [acceso 22/10/2021];3(1):466-88. Disponible en: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6789/Toala\\_tg.pdf?sequence=2](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6789/Toala_tg.pdf?sequence=2)

21. Ilizástigui D, Douglas R. La formación del Médico General Básico en Cuba. Educ Med Salud. 1993;27(2):181-205.

22. Betancour J. Toma de decisiones: obtener el éxito. Degerencia.com –consultor; 2016. [acceso 22/10/2021] Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/toma\\_de\\_decisiones\\_obtener\\_el\\_exitosustituir](http://www.degerencia.com/articulo/toma_de_decisiones_obtener_el_exitosustituir)

23. Melgar A, Flores W, Arévalo J, Antón P. Tecnologías educativas, habilidades sociales y la toma de decisiones en estudiantes universitarios. Propósitos y

- Representaciones. 2019 [acceso 31/08/2021];7(2):440-56. DOI: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.305>
24. Britto G, Ramírez R, Bermúdez L, Aarón Z. Escenarios conflictivos en espacios organizacionales: perspectivas de estudio desde la intervención social. bol.redipe. 2018 [acceso 22/10/2021];7(9):161-76. Disponible en: <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/573>
25. Obando Castillo G. La participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica. Educación. 2008;17(32):87-08. DOI: <https://doi.org/10.18800/educacion.200801.005>
26. Castillo O. La participación docente en la toma de decisión desde la visión micropolítica. Educación. 2008 [acceso 22/10/2021];XVII(32):87-108. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5056869>
27. Hamilton K, Shih S, Mohammed S. The predictive validity of the decision styles scale: An evaluation across task types. Personality and Individual Differences. 2017;119:333-40. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.009>
28. Medina Quintero JM, Ábrego Almazán D, Cervantes Olazarán LJ. Calidad de los sistemas de información contable para la eficiente toma de decisiones de sus usuarios. RIICONET. 2018 [acceso 22/10/2021];10(1):55-7. Disponible en: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1304>
29. Ganga C, Durán S, Rodríguez P. Racionalidad, como punto focal de las decisiones estratégicas: Un acercamiento teórico conceptual. Revista Espacios. 2018 [acceso 30/08/2021];39(26):5-17. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n26/a18v39n26p05.pdf>
30. Torres D, Morales D, Pérez L, Sánchez M. Análisis de las falencias derivadas de la centralización en la toma de decisiones y su efecto en el desempeño en cuatro organizaciones en la ciudad de Manizales. Colombia: Universidad Católica de Manizales; 2019 [acceso 30/08/2021]. Disponible en: [http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/2729/Damaris\\_TorresBuitrago.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/2729/Damaris_TorresBuitrago.pdf?sequence=1)
31. Olivares Paizan G. Los análisis de impacto presupuestario como herramienta valiosa para la toma de decisiones en salud. INFODIR. 2022 [acceso

- 18/05/2023];0(38). Disponible en:  
<https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1179>
32. Sánchez-Retiz CA, Rodríguez-Bello LA. Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. Revista Universidad y Empresa. 2019;21:228-62. DOI: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>
33. Moya-Espinosa PI, Cortés Rodríguez NC, Martínez-Cárdenas AG. Proceso de toma de decisiones en mi Pymes hoteleras de Boyacá, Colombia. Rev. de Investigación, Desarrollo e Innovación. 2019;9(2):237-48. DOI: <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9159>
34. León Y, González R. La toma de decisiones estratégicas en organizaciones de salud. Una revisión de la literatura. Rev Gerenc Polit Salud. 2020;19. DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps19.tdeo>
35. López Rodríguez Y, Díaz Masip, ML, de la Concepción González M. El sistema de gestión universitario: retos y perspectivas en la formación del profesional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”. VARONA. 2017 [acceso 22/10/2021]:1-17. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3606/360657468006.pdf>
36. Barzaga S, Vélez P, Nevárez B, Arroyo C. Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. Revista de Ciencias Sociales. 2019 [acceso 03/09/2021];XXV(2). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059953010>
37. Acosta LA, Francisco A, Diego J. Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo 2017. Formación Universitaria; 2017;10(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000200011>
38. López A, Guamán D, Castro C. La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). Revista ESPACIOS. 2020 [acceso 03/09/2021];41(22). Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/20412227.html>
39. Barbisan R, Foutel M, Musticchio A. ADENAG 2017 Explorando condicionantes en las decisiones académicas de la universidad pública 33º Congreso Nacional de ADENAG: Construyendo en Administración. Docencia y Esencia. 26 y 27 de mayo

de 2017. Concordia, Entre Ríos. Argentina: ADENAG; 2017 [acceso 03/09/2021].  
Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/2777/1/barbisan-et-al-2017.pdf>

### **Conflicto de intereses**

El autor declara que no existe conflicto de intereses.