

DR. PEDRO RAMOS

ADMINISTRACION DE LA DOCENCIA

LA ADMINISTRACIÓN, AL IGUAL que muchas otras ramas de la actividad humana, se ha desarrollado considerablemente durante este siglo y la medicina, que la había precedido hacia mucho tiempo en la adopción del método científico, se ha beneficiado mucho con su adelanto porque, gracias a su colaboración, ha podido resolver muchos problemas. En realidad esta correlación, cada vez más estrecha entre medicina y administración, es parte de un fenómeno más general. Las ciencias biológicas, las exactas, la antropología, la sociología, la psicología, la economía, parecen borrar sus fronteras en una corriente de integración que nosotros los médicos deseamos ver dirigida a lograr un solo propósito: la salud.

La salud es un valor que presupone justicia y belleza y que no se puede concebir limitada a lo presente. Creemos con Carlos Alberto Sequín que es "adaptación creadora, es decir, una adaptación no estática, un desequilibrio continuo que va bus-

cando su estabilidad en puntos cada vez más altos de la escala evolutiva",¹ gracias a modificaciones progresivas no sólo de los individuos y de las sociedades sino también del ambiente, porque si para poder subsistir durante milenios el hombre ha debido adaptarse al ambiente, hoy, para poder subsistir, habrá de modificar el ambiente.

El cambio de conceptos, el avance de los conocimientos, los resultados de la investigación, los problemas sanitarios, asistenciales, demográficos, económicos y sociales del subdesarrollo y del desarrollo, la automatización, el estado técnico científico de los sistemas e instituciones de servicio, seguridad y asistencia, la posibilidad de previsión, la respuesta de la comunidad y de sus directivos, la corriente de integración, son situaciones que imponen a la docencia una conducta de revisión continua en la que será de indudable utilidad el empleo de los métodos y procedimientos de la administración.

Uno de los grandes promotores de la reforma de la administración, Henri Fayol, nos ha dejado constancia del estado que ésta guardaba a la vuelta del siglo. "Hasta ahora el empirismo ha reinado",

* Trabajo presentado en la II Conferencia Panamericana de Educación Médica, celebrada en México, D. F., del 22 al 24 de septiembre de 1969.

"cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia". "La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías". Para superar tal situación propuso "introducir en la administración el método experimental como Claudio Bernard lo introdujo en la medicina. Es decir, observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos. Instituir experiencias. Sacar reglas",² con lo cual la reforma se logró y la administración se convirtió en científica.

Pero en contraste tenemos que hacer notar que aunque ya desde entonces, el mismo autor, después de exponer los principios, sistemas y métodos de estudio que pueden emplearse en la administración, destacaba claramente que "en las escuelas superiores los profesores sabrán organizar bien sus programas el día en que la administración forme parte de su enseñanza," su proposición, por desgracia, no ha tenido aún aceptación general. Algunos profesores subestiman a la administración y le asignan un nivel inferior porque la confunden con lo "administrativo" tradicional, cuando de hecho una labor técnica no sólo presupone el correcto funcionamiento de una estructura administrativa, sino de que sus resultados serían mejores si se desarrollara con un programa trazado con lineamientos administrativos porque la administración genera eficacia.

La explicación de este fenómeno radica entre nosotros casi seguramente en razones históricas. Nuestra primera escuela de enseñanza médica científica se fundó con un absoluto despego de factores económicos y un absoluto descuido personal de los profesores sobre ventajas materiales y emolumentos en una época de pobreza y grandes carencias. Sus fundadores sólo tomaron en cuenta la urgencia de transmitir conocimientos y para lograrlo recurrieron a todos los sacrificios. Baste recordar que durante casi 20 años los primeros profesores de nuestra escuela en la Ciudad de México, no recibieron retribución y que con el importe de sus sueldos teóricamente acumulados, se compró el inmueble que sirvió de sede hasta muy recientemente a la escuela de medicina de esta Universidad.

Si a esto se agrega que por la misma época los procedimientos administrativos eran empíricos y tradicionales y que cuando se contaba con una estructura anterior era preferible destruirla porque constituía un estorbo casi imposible de adaptar, podemos

explicarnos que los profesores sólo tomaron en cuenta el factor técnico y el mantenimiento de los valores de la medicina. Posteriormente el mismo desinterés se ha repetido en las siguientes fundaciones; nuestras escuelas por lo general han comenzado a trabajar sin tomar en cuenta ni los procedimientos administrativos ni el apoyo pecuniario en la forma que hubiese sido necesario.

Sin embargo, es ya tiempo de que termine este estado de cosas y que se adopte un criterio pragmático porque al cambiar el concepto de la medicina, al aumentar la población general, la escolar, así como el número de profesores, técnicos y trabajadores, al complicarse el manejo de equipos, de materiales de estudio e investigación, de laboratorios, de instituciones de enseñanza clínica, al sentirse la repercusión de la complicación creciente de la medicina y de nuestro mundo, nos damos cuenta de que no se puede realizar buena docencia tan sólo con esfuerzos personales o aislados fragmentarios y de que es necesario contar con una estructura de integración concebida para preparar convenientemente en forma conjunta a todo el personal que ha de dar satisfacción a las demandas presentes y futuras. Y como también este personal ha experimentado cambios y la complicación, la diversificación y la especialización son la regla, es menester conjuntar diversificación y unificación.

Los directivos de la docencia médica que generalmente provienen de una fuente técnica, al convertirse en directores tendrán cuidado en desarrollar aún más sus cualidades personales y sus dotes de relación, en conservar su autoridad moral, en saber ejercer con tino la autoridad funcional y por fin en agregar a sus conocimientos y experiencias anteriores los conocimientos administrativos necesarios que les permitan ejercer con éxito sus funciones jerárquicas, porque las funciones administrativas son las que les van a permitir ver al mismo tiempo el conjunto de la función educativa que se quiere desarrollar y el detalle de la ejecución de todas las acciones técnicas indispensables, pero parcelarias, que forman parte de la acción general.

En una agrupación pequeña la labor técnica es la fundamental y tal vez la única, pero cuando las acciones se diversifican y la magnitud aumenta, la labor técnica amerita ser complementada por una labor administrativa cuya proporción deberá au-

mentar en forma apropiada so pena de no poder satisfacer las labores técnicas individualmente desempeñadas. Una regla de administración bien comprobada es que en una institución, organización o consorcio, "la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional que caracteriza a esa actividad y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa"⁴.

Es tiempo de reconocer que la administración concebida como el conjunto de acciones que se han de desarrollar con el fin de lograr que un grupo humano alcance el éxito en el fin que se propone es el medio más idóneo con el que se pueden afrontar las situaciones creadas por la nueva actitud y la nueva dimensión de la medicina, la cual "habiendo comenzado el siglo como ciencia y arte del hombre enfermo, lo terminará como ciencia y arte del cuidado del hombre en toda su integridad y con la responsabilidad de la restauración, mantenimiento y promoción de la salud de toda la población, en un siglo en que la Humanidad habrá crecido de 1,500 millones en 1900 a probablemente, 6,000 millones el año 2000"⁵. Para lograr el éxito no podemos confiarnos ya ni a procedimientos tradicionales ni a inspiraciones emocionales.

El núcleo de la docencia es el acto educativo que consiste en esencia en la transmisión de conocimientos del profesor al alumno pero que, para que sea fructífero ha de desarrollarse siguiendo el método científico sobre un determinado punto de una materia determinada con un programa de contenido conocido, mediante una relación correcta entre profesor y alumno y sin perder de vista los objetivos de la materia, de la carrera y de la institución.

La administración de la docencia médica comprende las mismas operaciones fundamentales de la administración que, aunque se describen en fases separadas, pueden ser simultáneamente desempeñadas; planeación, organización, dirección, coordinación, evaluación y control.

La primera, planeación, o si se prefiere la previsión como la llaman generalmente los autores franceses, puede definirse como la función encargada de la identificación y definición de los objetivos. La segunda: organización, puede ser considerada como la que se encarga de la adaptación y provisión de los elementos materiales y humanos necesarios para la acción. La tercera y cuarta: la direc-

ción y la coordinación, comprenden la realización del acto mismo que podrá efectuarse si la organización pudo poner a su alcance los elementos necesarios y finalmente, la quinta y sexta funciones, que consisten en la evaluación y vigilancia continua de la acción desempeñada para proceder a la modificación o corrección de la acción en caso necesario.

A la planeación le corresponde ante todo la selección del tipo o tipos de personal por preparar, determinar los recursos materiales y humanos, los medios auxiliares de enseñanza, los laboratorios, las instituciones de enseñanza clínica en la capacidad docente, la secuela de enseñanza, el curriculum, los programas y contenido de las materias de los procedimientos y la metodología de la enseñanza.

La organización habrá de allegar los elementos materiales necesarios y habrá de encargarse de seleccionar, preparar, adaptar y estimular a los elementos humanos, tanto profesores como técnicos y los que han de auxiliar en la labor docente, los cuales habrán de estar bien informados de la labor que deben desempeñar, del lugar que ocupan dentro del equipo de trabajo y de las líneas de autoridad.

La función organizativa tendrá a su cargo el estudio de los presupuestos, la provisión de los medios de estudio, no sólo de los actuales, audiovisuales, biblioteca y hemeroteca, sino también de los de maquinización y automatización. Tendrá cuidado tanto en institucionalizar y mejorar la estructura administrativa como en preparar y especializar al personal dedicado a estas funciones.

Las funciones de dirección y coordinación que son las encargadas propiamente de la ejecución, pueden realizarse gracias a los elementos proporcionados por la organización y habrá de responder a los fines previstos por la planeación. Como en todos los actos humanos éstos son los más ostensibles pero, para que puedan ejecutarse con precisión y eficiencia, los actos previos son necesarios.

La evaluación se encarga de verificar los resultados. En cuanto a los resultados de la docencia, la evaluación se ha realizado casi exclusivamente sobre los conocimientos, lo cual ha generado juicios incompletos y ha llevado a la sensación de que una Universidad tiene por objeto solamente la entrega de notas, diplomas o títulos. La evaluación habrá de

llevarse a cabo también sobre las destrezas y habilidades y en el futuro habrá de intentarse sobre los intereses y los resultados de los graduados después de años de ejercicio, los que podrían calificarse no sólo por el éxito económico y social, sino también por su mejoramiento o descuido técnico científico, su interés en la educación continua y la conservación o distorsión de sus valores en el curso de la vida profesional.

El control se encargará de vigilar que las funciones anteriores se hayan desempeñado de acuerdo con lo previsto por la planeación. El control interno puede realizarse por medio de comités, por ejemplo: de evaluación de materias, de resultados escolares, de curriculum, etc., que tienen la ventaja de interesar al personal en la vida de la institución.

Los estatutos, reglamentos o instructivos simplifican relaciones y maniobras y permiten al personal realizar funciones de auto valoración, auto crítica y auto control.

Cuando una institución docente se encuentra bien administrada confiere al alumno una gran seguridad, no sólo en su escuela sino en sí mismo, pero por el contrario, cuando los procedimientos administrativos no dan al alumno impresión de seguridad, la institución no contribuye a que la adquiera y puede crearle una duda sobre la utilidad de para qué le sirve saber, puesto que si el saber no le confiere eficiencia, tampoco le da seguridad.

La comunicación entre todos los que toman parte en estas funciones sean directivos, ejecutantes o sujetos de educación o aplicación es indispensable.

Educar para dar salud no es un privilegio o misión exclusiva del jefe o los directivos de una escuela médica, es un empeño de interés colectivo que contribuye en forma bien definida al perfeccionamiento de la condición humana y en el que están comprometidos la comunidad y todos los que en ella participan.

No se nos ocultan las dificultades de la aplicación práctica de este esquema de acción administrativa expuesto en forma sucinta. Gran cantidad de circunstancias históricas, políticas, culturales, sociales, económicas, geográficas que influyen en la marcha de una institución o de una universidad, a las cuales hay que agregar las que surgen cuando a las instituciones de enseñanza se las confunde con

instrumentos de poder y se les distrae de su verdadera misión. No debe extrañarnos que en los lugares en que las instituciones educativas han podido dedicarse plenamente a realizar su labor el desarrollo es mayor. El educador educando y el alumno aprendiendo rebasan forzosamente los límites escolares e influyen en forma positiva en la comunidad.

Las universidades han sido poderosos agentes de cambio y entre nosotros indudablemente han sido de los más efectivos pero ahora que la presión social es mayor, es necesario reconsiderar la estructura actual y proponer medios más ágiles para resolver los principales problemas que actualmente confrontamos que son la escasez de personal, el déficit de profesionales médicos, odontólogos, técnicos, enfermeras y el desperdicio de elementos humanos en el curso de los estudios preparatorios y durante la carrera médica. El déficit de médicos es incorregible si el médico continúa desempeñando todas las labores que actualmente desempeña y si a ellas agrega las que en el futuro tendría que desempeñar.

Dos modificaciones estructurales se proponen para ayudar a resolver estos problemas, la introducción de los estudios generales y la consolidación de la preparación del equipo de salud, lo que puede hacerse en una misma institución o en instituciones federadas o en otras instituciones dentro de la misma universidad o fuera de ella, pero en todas, los alumnos deben adquirir un mismo cuerpo de doctrina y el sentido de la misma misión.

El éxito de la coordinación, apunta con acierto el Dr. Pedro Daniel Martínez, radica "en información común, objetivos comunes, intereses comunes, doctrina común, confianza mutua, respeto a la identidad profesional y sentido de autoridad"⁶.

En los estudios generales a nivel universitario las materias son generales o comunes a varias carreras. Su objeto es no sólo proporcionar al alumno una mejor información, sino también ofrecerle la oportunidad de conocer mejor sus capacidades y preferencias en una edad en la que está en plena maduración y puede orientarse mejor en la selección de su carrera. De antiquísima tradición universitaria hoy comprenden: matemáticas, física, química, biología, antropología, sociología, metodología, idiomas.

Los médicos, odontólogos, enfermeras, dietistas, trabajadoras sociales y técnicos, etc., se educan en instituciones independientes porque nacieron en diferentes épocas y aunque cada una enseña conocimientos específicos, todas persiguen el mismo objetivo.

En varias escuelas se repiten las mismas cátedras, a veces con los mismos profesores y se duplican o triplican los elementos materiales.

La División, Escuela o Facultad de Ciencias de la Salud, además de responder a necesidades sociales y de actualización de conceptos, propicia la adquisición de una actitud de ayuda mutua entre quienes van a trabajar juntos y permitiría aprovechar a quienes hoy abandonan sus estudios.

En una escuela (Madrid) al terminar el alumno la etapa de ciencias básicas, antes de pasar a la etapa clínica, se somete a un examen que le permite obtener la licenciatura subprofesional de ciencias básicas que le permite ser técnico o investigador o ingresar al ciclo clínico para adquirir el título profesional de médico, lo cual puede resolver el problema a los profesores de ciencias básicas que ven desertar personal con capacidad para ellas una vez que han pasado a la etapa clínica.

La división, escuela o facultad de ciencias de la salud puede realizar la educación de médicos cirujanos, médicos estomatólogos, enfermeras profesio-

nales, técnicos en laboratorio clínico y otros medios de diagnóstico y tratamiento. (Rayos X, electrografía, radioisótopos, radium). Técnicos en patología, (histología, cultivo de tejidos, etc.). Técnicos en ciencias básicas. Nutricionistas. Dietistas. Administradores médicos. Estadígrafos. Bibliotecarios médicos. Secretarías médicas, en forma conjunta, federada o coordinada, lo cual da forzosamente origen a estructuras diferentes⁷.

También hay que pensar en la entidad o entidades para atender otras modificaciones de enseñanza como son la consolidación de las ciencias básicas, la cooperación departamental y la coordinación interdepartamental, el uso del laboratorio multidisciplinario, la integración vertical y los cambios que favorecen al mismo tiempo la creación del espíritu de equipo y la cooperación entre las diferentes carreras universitarias como son el trabajo de campo en colaboración desde los estudios generales, el saneamiento ambiental realizado por equipos de trabajo interdisciplinario, el cuidado de la comunidad por tutoría familiar por ejemplo.

Si el éxito de la docencia habrá de radicar en su continua adaptación debemos de reconocer también que para poder realizarla es necesaria una visión de conjunto continua y metódica que permita tomar conciencia de los problemas y de que para esa visión y para la resolución de los problemas son de mucha utilidad la adquisición de un criterio pragmático y los métodos y procedimientos de la administración.

REFERENCIAS

1. SEGUIN, CARLOS ALBERTO: *Tú y la medicina*. Pág. 13. Editorial Assandri. Córdoba, Arg.
2. FAYOL, HENRI: *Administración industrial y general*. Herrero Hnos. México 1963. Pág. 131.
3. IBID. Pág. 153.
4. IBID. Pág. 141.
- 5.—RAMOS, PEDRO: *Educación médica y cambio social*. Gaceta Médica de México. Vol. 99, No. 10, Oct. 1969. Págs. 847-891.
6. MARTINEZ, PEDRO DANIEL: *Coordinación entre la Salud Pública y la Seguridad Social*. Boletín de la O.S.P. Vol. LXII, No. 1, enero 1966. Pág. 33.
7. RAMOS, PEDRO: *Ibid*.