

## Entrenamiento tutorial para cuadros y reservas de economía y servicios en la educación médica superior

Tutorial training for administrative leaders and reserves from the areas of Economy and Services in Higher Medical Education

Ignacio Hernando Rodríguez Menéndez\* <https://orcid.org/0009-0009-6707-0007>

Alodio Mena Campos<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0098-6610>

Oscar Atiénzar Rodríguez<sup>2</sup> <http://orcid.org/0000-0003-1471-2909>

Maritza Salomé Garlobo Figueredo<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7630-5017>

<sup>1</sup>Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey, Cuba.

<sup>2</sup>Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz", Cuba

Autor para correspondencia: [yre.cmw@infomed.sld.cu](mailto:yre.cmw@infomed.sld.cu)

### RESUMEN

**Introducción:** El entrenamiento tutorial propuesto se orientó hacia la formación y desarrollo de los cuadros y reservas de Economía y Servicios en la educación médica superior, sobre lo cual se realizó un análisis desde una perspectiva participativa e innovadora que potencia un aprendizaje participativo donde se sustentó tanto la superación técnica como su carácter educativo.

**Objetivo:** Contribuir, mediante un análisis reflexivo sobre la modalidad del entrenamiento tutorial, a la calidad del proceso de formación y desarrollo de los cuadros y reservas de Economía y Servicios en la educación médica superior.

**Posicionamiento de los autores:** El entrenamiento tutorial propuesto resultó impostergable para la formación y desarrollo de los cuadros y reservas de Economía y Servicios en la educación médica superior. Los estudios realizados

sobre el tema fueron limitados y no se concretan al contexto que abordaron los autores de forma tal que no resultaron suficientes para superar las limitaciones actuales en la formación y desarrollo de los cuadros y reservas referidos.

**Conclusiones:** El estudio realizado, apuntó hacia la necesidad de establecer nuevas modalidades para la superación de los actores objeto de estudio que por otra parte requieren una formación y desarrollo donde se haga mayor énfasis en el saber hacer. Además, se consideró pertinente como una modalidad que facilita la intervención en procesos claves para la formación-desarrollo de cuadros y reservas, que ha sido poco abordada como alternativa para vincular la teoría y la práctica.

**Palabras clave:** Entrenamiento tutorial; cuadros y reservas; educación médica superior; formación y desarrollo.

## ABSTRACT

### Introduction:

The tutorial training proposed is focused on the formation and development of the administrative leaders and reserves from the areas of Economy and Services in Higher Medical Education, based on which an analysis from an active and innovative perspective was carried out to favor a participating learning to sustain these people's upgrading, but also its educative character.

**Objective:** To contribute to enhance the quality of the process of formation and development of the administrative leaders and reserves from the areas of Economy and Services in Higher Medical Education, through a reflexive analysis of the tutorial training

**Positioning of the authors:** The tutorial training proposed was important for the formation and development of the administrative leaders and reserves from the areas of Economy and Services in Higher Medical Education. There are few studies carried out on this subject matter, and they are not focused on the context analyzed by the authors, so that they were not enough to upgrade the present limitations in the above-mentioned administrative leaders and reserves.

**Conclusions:** The study carried out was oriented towards the necessity of establishing new kinds of upgrading methods of the actors object of analysis who, on the other hand, require a process of formation and development where emphasis is to be made on knowing how to do things. At the same time, it has been considered to be a reliable kind of activity for the post-graduate education that facilitates the intervention in key processes for the formation and development of the administrative leaders and reserves that has been poorly treated as an alternative to attain theory and practice.

**Keywords:** Tutorial training; administrative leaders and reserves; higher medical education; formation and development.

Recibido: 05/04/2024

Aprobado: 15/05/2024

## Introducción

El entrenamiento tutorial que se aborda se orienta hacia la formación y desarrollo de los cuadros y reservas de Economía y Servicios en la educación médica, como una de las modalidades más efectivas para la superación profesional de los actores participantes (cuadros, reservas, tutores) entre otras, como las estrategias, estrategias metodológicas, metodologías y programas desde diversos enfoques.

Las investigaciones realizadas relativas al objeto de investigación se refieren al entrenamiento de postgrado en general, a la preparación del tutor en la educación superior, en la educación médica y relacionando dialécticamente tutoría y entrenamiento como lo refieren diversos autores,<sup>(1,2,3,4,5,6)</sup> pero en ellos no se logra precisar de forma particular lo referido al entrenamiento tutorial como una modalidad para la formación y desarrollo de cuadros y reservas, limitación que se propone resolver con la propuesta que se realiza.

El entrenamiento implica la formación y desarrollo de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas, del ambiente y desarrollo de habilidades. En este proceso el tutor o entrenador es esencial y sobre su definición existen diversos criterios, pero se asume que los puntos comunes permiten afirmar que son: profesionales con experiencia y conocimientos en un campo específico, que comparten lo que saben mediante la enseñanza, el entrenamiento en habilidades, sugerencias, la retroalimentación y la socialización, en función de facilitar el desarrollo intelectual, académico, personal o profesional de un sujeto individuo menos experto.<sup>(7)</sup>

Sobre la base de lo antes referido y considerando los aportes de las fuentes analizadas ha sido posible realizar un acercamiento al concepto de entrenamiento tutorial como: un proceso de aprendizaje y educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual los sujetos involucrados (en este caso cuadros y reservas) forman y desarrollan, conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, pero siempre facilitando a cuadros y reservas los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo, formándolos y desarrollándolos en correspondencia con la responsabilidad que asume o asumirá.

Otro concepto esencial para abordar el tema objeto de estudio es el referida a que se asume como cuadro del estado y del gobierno en Cuba, sobre lo que existe una clara referencia en el documento oficial vigente:

(...) trabajadores que poseen la capacidad laboral requerida, una sólida preparación técnico-profesional, habilidad de dirección, disciplina, constante exigencia, cuentan con cualidades patrióticas, revolucionarias, político-ideológicas y éticas, asumen los principios consagrados en la Constitución de la República, la política trazada por el Partido Comunista de Cuba y los principios enmarcados en el concepto de Revolución.<sup>(8)</sup>

En ese documento, se considera según se establece en la política del Partido Comunista de Cuba en lo referido a la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, hacer énfasis en la necesidad de: conducir la política de cuadros con efectiva organización y calidad especialmente la selección y formación de cuadros, reservas y canteras (...) para enfrentar de conjunto los principales problemas.<sup>(9)</sup> Desde tal perspectiva, el proceso de formación-desarrollo de los cuadros y reservas debe orientarse a garantizar su superación continua y dotarlos de conocimientos y habilidades profesionales que les permita la dirección de colectivos laborales, con firmes convicciones políticas, ideológicas, comprometidos con los resultados de su trabajo y su institución laboral.

En el contexto en que se realiza el análisis del entrenamiento tutorial para la formación y desarrollo de los cuadros y reservas, se parte tanto de elementos teórico- conceptuales como de las experiencias, de las condiciones de la educación médica en el área de Economía y Servicios de la Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey.

El objetivo que determina la realización del artículo está dirigido a contribuir mediante un análisis reflexivo sobre la modalidad del entrenamiento tutorial al proceso de formación y desarrollo de los cuadros y reservas de Economía y Servicios en la educación médica superior.

## Desarrollo

La indagación desarrollada es esencialmente cualitativa, realizada entre los cursos 2022 al 2023 en la Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey, a partir de los intereses de esta institución para la formación y desarrollo de los cuadros y reservas. Se trabajó con las fuentes documentales y se realizó la triangulación de los datos derivados de los métodos y técnicas del nivel empírico aplicados, que permitieron generalizar los análisis desarrollados por los autores relacionados con el tema objeto de tratamiento.

El entrenamiento que se propone se basa en la esencia pedagógica del entrenamiento de postgrado para la formación de profesionales de la salud que puntualizan investigadores vinculados al tema.<sup>(10,11)</sup> Ellos ponderan una mirada participativa e innovadora del proceso para favorecer la formación-desarrollo de cuadros y reservas en los procesos de dirección.

El proceso de entrenamiento objeto de estudio que se asume se enfoca hacia un carácter innovador, generador de conocimiento, de investigación, aprendizajes constantes, mediados por el apoyo de las posibilidades científicas y tecnológicas presentes en los puestos de trabajo; favorece un desarrollo axiológico de los cuadros y reservas en valores; deviene en un proceso sistemático de reflexión crítica y autocrítica.

En los estudios realizados en cuanto a los procesos de formación y desarrollo profesional,<sup>(12,13,14,15,16)</sup> se destacan los análisis realizados en los que se aprecian, que la formación profesional se relaciona con la educación profesional, institucionalizada o no, y que esta busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinada área de trabajo. Al respecto se puntualiza que está asociada a la capacitación profesional, ya sea individual o en grupo, y tiene que ver con: una actualización en el trabajo, cuyo principal objetivo es aumentar y adecuar el conocimiento y las habilidades técnicas de los sujetos a las necesidades específicas de cada puesto de trabajo para desempeñar una función determinada.<sup>(17)</sup>

Desde el punto de vista funcional, se considera a la formación profesional como una educación profesional de los cuadros y reservas que busca, a mediano y largo plazo, actualizar los saberes imprescindibles para el ejercicio de dirección o para un futuro cargo de dirección en determinadas áreas de trabajo, mientras que el desarrollo profesional es considerada como la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar los saberes necesarios para el crecimiento profesional de los cuadros y reservas, a fin de que sean más eficientes y productivos en su actividad de dirección o en su preparación para asumir funciones más complejas.

Como punto de partida del entrenamiento tutorial, se sostienen las siguientes ideas rectoras:

El proceso de formación y desarrollo profesional de dirección de estos cuadros y reservas requiere de una armónica integración de la teoría y la práctica desde sus puestos de trabajo, en un proceso único en el que se involucran diferentes actores.

El perfeccionamiento del proceso de dirección de los cuadros y reservas demanda que su formación y desarrollo como directivos adquiriera un carácter innovador que facilite una generación constante de aprendizajes y de habilidades profesionales de dirección, con el fin de alcanzar eficacia y eficiencia en las acciones relacionadas con el diagnóstico, demostración, control y evaluación de la actividad de dirección desde los puestos de trabajo.

El papel de asesores técnico-profesionales de los cuadros del nivel inmediato superior de dirección y los tutores para enseñar a aprender, de manera problematizadora, participativa, crítico-reflexiva, científico-tecnológica a los cuadros y reservas para favorecer el perfeccionamiento de la calidad de los servicios.

La atención individualizada por los cuadros del nivel inmediato superior de dirección y los tutores a la diversidad mediante el ofrecimiento de experiencias y buenas prácticas en el proceso.

El objetivo general del entrenamiento tutorial se dirige a: Contribuir a la formación básica y especializada de los cuadros y reservas de las áreas de Economía y Servicios en la educación médica superior, particularmente en el completamiento, actualización, perfeccionamiento y consolidación de conocimientos, habilidades profesionales de dirección y valores, con el propósito de ofrecerles los elementos esenciales que necesitan para reducir o eliminar las deficiencias que se presentan el ejercicio de los cargos de dirección o en la preparación para asumirlos. Sus objetivos específicos son:

- a) Crear un clima afectivo-motivacional que despierte el interés de los cuadros y reservas por participar en acciones de superación que permitan mejorar su actividad profesional de dirección.
- b) Preparar a los cuadros y reservas para adquirir procedimientos que les faciliten asumir estilos participativos de dirección, con la implementación por los cuadros del nivel inmediato superior de dirección y tutores de un algoritmo general de trabajo basado en el diagnóstico-demostración-control-evaluación de la actividad de dirección.
- c) Contribuir a la labor que desempeñan los subordinados para alcanzar un cambio de actitud de estos sujetos que contribuya a eliminar barreras que aún existen debido a la prevalencia en la cultura de dirección de estilos de control por inspección.

El entrenamiento tutorial ha sido estructurado en cuatro fases interrelacionadas que expresan su dinámica. Estas se describen a continuación:

Primera fase: Diagnóstico de las necesidades de superación de los referidos cuadros y reservas.

Objetivos:

- a) Caracterizar el estado actual y prospectivo de los conocimientos teóricos, empíricos, actitudinales de las habilidades profesionales de los referidos cuadros y reservas para sus funciones de dirección.
- b) Sensibilizarlos con la importancia de desarrollar el proceso de superación y formación profesional.

Esta fase permite obtener información referente a los actores que deben ser entrenados, es decir, en qué aspectos se les debe entrenar y cuándo requieren ser entrenados, además, qué necesidades profesionales de aprendizaje grupales e individuales se deben satisfacer.

En función del objetivo de esta fase, se aplican diferentes métodos y técnicas de investigación que deben facilitar establecer la relación entre lo que se necesita lograr en los cuadros y reservas, sus niveles de preparación actual y



potencial, como elementos relevantes para determinar los objetivos y el contenido de las acciones de formación y desarrollo profesional de dirección.

Como parte del análisis previo al desarrollo de las acciones, los cuadros del nivel inmediato superior de dirección y tutores desarrollan con los cuadros y reservas de estas áreas distintas sesiones de trabajo en las que, en un clima de franca comunicación entre ellos, se presentan y defiende con argumentos la concepción detallada de los principales contenidos en la labor de dirección que desarrollan o para las que se preparan, con énfasis en los objetivos estratégicos y tácticos de cada área, los métodos, medios e instrumentos científicos que se utilizarán para alcanzarlos, entre otros elementos.

A continuación, se ofrece una propuesta de las principales acciones a desarrollar en la instrumentación de la fase de diagnóstico durante el entrenamiento tutorial, sobre la base de experiencias compartidas, el trabajo con las fuentes documentales y la aplicación de instrumentos relativos al tema: Análisis y logro de consenso entre los cuadros y reservas de las referidas áreas de trabajo acerca de los indicadores a considerar para la autoevaluación y el autoconocimiento.

Elaboración y aplicación de los instrumentos correspondientes para determinar el nivel de disposición afectivo-motivacional para iniciar el proceso.

Procesamiento de los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos empíricos.

Identificación de las principales fortalezas y debilidades de los cuadros y reservas.

Realización de reflexiones grupales e individualizadas de los cuadros y reservas con los tutores y con la directora y funcionarios del departamento de Recursos Humanos.

Determinar dimensiones e indicadores, que deben ser valorados y consensuados de forma grupal, de modo que se alcance un conocimiento pleno de cada uno de ellos para emplearlos con objetividad.

Las acciones del diagnóstico y las técnicas empíricas que se empleen (deben centrarse en la búsqueda de sus potencialidades y debilidades profesionales para enfrentar este proceso.

En esta fase es necesario considerar algunos de los elementos para el inventario de necesidades de entrenamiento como los siguientes: La evaluación del desempeño de los cuadros; la observación para dónde existen evidencias de trabajo ineficiente; aplicación de cuestionarios grupales e individualizadas; entrevistas con directivos; determinar los principales objetivos y procesos de trabajo: profundizar en los métodos y procesos de trabajo de cada área; análisis de los cargos; análisis de los cargos que debe cumplir cada cuadro y de las habilidades que debe poseer e informes periódicos acerca de los resultados del trabajo de cada área de la Vicerrectoría: Consejos de Dirección, asamblea de balance anual, etc.

Establecer una profunda comunicación permitirá a los cuadros del nivel inmediato superior de dirección y tutores ampliar el diagnóstico de las necesidades de formación- desarrollo profesional de cada uno de cuadros y reservas que se entrenan, a partir de la calidad y el alcance de la proyección de su labor de dirección, por el nivel que haya logrado alcanzar en su preparación para analizar y solucionar los problemas objetivos y subjetivos en los servicios que se brindan, por el dominio que posea de los logros y dificultades de la instancia que dirige o para la cual se prepara y por su creatividad en la búsqueda de soluciones a los problemas profesionales que se presentan en cada área, entre otras, todo ello en función de determinar su nivel de idoneidad.

Resulta muy importante la socialización de los resultados del diagnóstico, en tanto garantiza la comprensión, por parte de los cuadros y reservas, de su realidad, de las condiciones de cada área de trabajo, de la necesidad de una transformación cualitativa de su desempeño de dirección y al propio tiempo, permite ampliar el conocimiento que se tiene sobre ellos y sus posibilidades para asumir los cambios sugeridos.

Segunda fase: Planificación y organización del entrenamiento tutorial para la formación y desarrollo profesional de dirección.

Su objetivo se orienta a: Elaborar el programa del entrenamiento, de modo que responda a las potencialidades y necesidades de aprendizaje detectadas en los cuadros y reservas en la etapa anterior.

Esta fase se centra en la planeación y organización de las acciones a desarrollar en el entrenamiento tutorial, a partir de la determinación de los participantes, del sistema de objetivos, contenidos, formas organizativas y de evaluación. Para ello, se requiere realizar una preparación metodológica para determinar el contenido del programa del entrenamiento, los medios a emplear, la definición del cronograma, el horario de trabajo para la realización de las actividades de formación-desarrollo profesional de dirección y la determinación de los roles a jugar por cada uno de los entrenadores, a partir de resultados grupales e individuales determinados previamente.

Un programa de entrenamiento para la formación y desarrollo de los cuadros y reservas de las áreas de Economía y Servicios en la educación médica superior se sugiere que contenga los elementos generales que se enumeran a continuación: Presentación, justificación, requisitos de ingreso, estructura de la actividad o del programa, sistema de objetivos, créditos que otorga, sistema de conocimientos, y habilidades, métodos y formas organizativas, escenarios, materiales y medios, sistema de evaluación (sistemática y final), bibliografía (básica y complementaria).

En consecuencia la planificación del entrenamiento exige una planeación que incluya, entre otros aspectos, la definición clara de su objetivo, la división del trabajo a desarrollar (en módulos o ciclos), la determinación del contenido del entrenamiento, la elección de los principales métodos de aprendizaje, la definición de los recursos infotecnológicos necesarios para su desarrollo y la proyección de actividades grupales e individuales que requieren demostración para favorecer el aprendizaje de los cuadros y reservas, debido a la importancia

de la vinculación teoría-práctica y su influencia en el crecimiento personal y profesional de los actores que intervienen.

En correspondencia con la población a ser entrenada, es necesario considerar aspectos generales imprescindibles en cuanto a potencialidades y necesidades de formación-desarrollo de los sujetos implicados en este proceso, entre ellos, el número de cuadros y reservas con potencialidades y debilidades similares o diversas, la disponibilidad de tiempo, el nivel de desarrollo de sus habilidades profesionales de dirección y de sus conocimientos, sus actitudes y las características personales de comportamiento de cada sujeto.

En este sentido, resulta necesario que en la planificación del entrenamiento tutorial se planeen acciones con un enfoque de innovación, que potencien en los procesos de dirección el desarrollo de un pensamiento estratégico y prospectivo en la planificación de actividades con sus subordinados, el control y la fiscalización y el sistema del control interno, en tanto estos aspectos se constituyen en ejes fundamentales para la transformación, el diseño e implementación de los cambios requeridos en ellos como directivos.

También debe tomarse en cuenta el lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas, según las características de los diversos puestos de trabajo, la periodicidad del entrenamiento (contemplando el horario más oportuno), el control y evaluación de los resultados, la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia, así como la bibliografía requerida para la posterior autosuperación teórico-práctica de los actores que se entrenarán, sobre la base de un profundo estudio en variadas fuentes digitales y en formato escrito.

Tercera fase: Ejecución del entrenamiento tutorial para la formación y desarrollo profesional de dirección.

Su objetivo se dirige a: Aplicar en la práctica de dirección variadas propuestas de innovación para solucionar los problemas identificados en el proceso de dirección en cada una de las áreas, a partir del diagnóstico realizado en la primera etapa del proceso.

Esta fase está estructurada en una lógica que integra cuatro etapas:

Primera etapa: Componente docente.

Incluye un componente docente en el que los cuadros y reservas se apropian del conocimiento de los contenidos básicos de la administración en salud y de los métodos y procedimientos imprescindibles para alcanzar la idoneidad en el proceso de dirección de las áreas de Economía y Servicios.

El componente docente se basa en una planificación estratégica previa que potencia el cambio de mentalidad requerido para la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en los congresos del Partido, la actualización del Modelo económico y social del país, así como la construcción de un Estado de Derecho Socialista, según lo establece la nueva Constitución de la República de Cuba.<sup>(18)</sup>

El cambio de mentalidad de los sujetos involucrados es uno de los procesos más difíciles de lograr y generalmente se alcanza en el mediano y largo plazo. En las actividades que se desarrollan en esta fase, los cuadros y reservas han de elaborar trabajos finales, a partir de la búsqueda de información acerca de las mejores experiencias y vivencias tanto nacionales como foráneas que se encuentran en los diversos recursos infotecnológicos a su disposición, lo que también le imprime a esta acción un enfoque de innovación. Estos trabajos finales tienen que estar vinculados con los Lineamientos de la Política Económica y Social y son aprobados por el jefe de cada cuadro, garantizando así su vinculación con las prioridades de cada una de las áreas, según las principales barreras y potencialidades en cada caso.

Segunda etapa: Interacción entrenadores – cuadros y reservas.

En este momento del proceso de entrenamiento tutorial se propicia un ambiente de constante intervención y transformación de la realidad de dirección, orientado a favorecer un cambio o modificación de puntos de vistas, estilos de trabajo y modos de actuación de los cuadros y reservas, con el fin de obtener mayor eficiencia en su desempeño profesional de dirección. Esta dinámica parte de la realización de actividades demostrativas por los entrenadores, los que, por

sus saberes y por sus niveles de experiencias y vivencias profesionales de dirección, deben ser capaces de formarles y desarrollarles las mejores prácticas que caracterizan un desempeño especializado de calidad y, sobre todo, orientarlos acerca de cómo proceder, así como monitorear y controlar el proceso de aprender. Este proceder sirve de potencialidad a los cuadros y reservas para lograr la posterior ejecución por sí solos de sus propias actividades profesionales de dirección administrativa, bajo la asesoría de los entrenadores y sobre la base del principio de la educación en el trabajo.

Esta etapa se caracteriza por el logro de un intercambio profesional entre todos los participantes acerca del estado general del desempeño profesional y del nivel de eficiencia de la dirección diagnosticado. Debe ser un proceso de franca, abierta y sistemática interacción entre los diferentes actores que participan, de intercambio de ideas y experiencias y de un aprendizaje cooperativo que posibilite la búsqueda colectiva de soluciones a los problemas que afectan la calidad del trabajo de dirección, mediado por el empleo de participativos y la ejemplificación de los modos de proceder en cada caso.

En este proceso, los cuadros del nivel inmediato superior de dirección y los tutores deben lograr que esta actividad se convierta en un verdadero balance científico-pedagógico del trabajo de dirección que se realiza en cada una de las áreas de Economía y Servicios, a fin de que se propicie una consolidación de sus saberes profesionales de dirección, a partir de las demostraciones realizadas y de la ejercitación de las acciones que condicionan un cambio de sus modos de actuación, su profesionalismo y la idoneidad de cada cuadro y reserva, con un cierto nivel de independencia, sistematización y generalización, sobre la base de la discusión científica, el empleo de interrogantes y situaciones específicas del quehacer de dirección en las áreas correspondientes.

Estas actividades, por su esencia, exigen la utilización de la observación científica como instrumento de investigación y para ello observarán y valorarán el nivel de participación activa en el análisis realizado en los diversos momentos descritos en este proceso durante el desarrollo de la actividad de los cuadros y

reservas directamente a ellos subordinados. Este análisis debe estar en correspondencia con el diagnóstico y la planeación inicial, lo cual significa que no debe estar influida por las situaciones coyunturales que se produzcan.

De este modo, los participantes llegan a un consenso como de la situación existente y la potencialidad para el desarrollo de cada área de trabajo; todo lo cual posibilita la reformulación de la planeación estratégica desarrollada en la etapa anterior, siempre en correspondencia con el diagnóstico realizado.

Los cuadros a la vez que se superan con el conocimiento de todos estos factores claves, tienen la posibilidad también de discutir profesionalmente con sus subordinados lo que han podido diagnosticar en cada uno de ellos y lo que han planificado para su superación profesional. Al propio tiempo, pueden demostrarles (a partir del análisis de los resultados obtenidos) cuáles son sus potencialidades y debilidades en el proceso de dirección y las vías más adecuadas para erradicarlas a lo largo del proceso.

El accionar descrito estimula, a la vez, el pensamiento crítico-reflexivo y divergente, con vistas a encontrar vías de solución a los problemas que atañen a cada área considerando logros y deficiencias en su desempeño profesional de dirección. Esta dinámica incentiva en los cuadros y reservas el cuestionamiento acerca de todo lo que hacen y lo que viven como personas y como dirigentes en el trabajo con sus subordinados.

Esta fase cierra con la presentación y defensa de un trabajo investigativo que se orienta a través del proceso, en el que los cuadros y reservas expresen sus consideraciones acerca de las mejores experiencias nacionales y foráneas encontradas en los recursos infotecnológicos, en los que deben comparar el estado actual de formación y desarrollo alcanzado y el deseado, de modo que se aprecie cómo han podido reconocer las principales potencialidades y barreras de cada uno de ellos para lograr en su accionar de dirección en cada área, el cumplimiento lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del país.

Cuarde etapa: Evaluación y control de resultados del proceso de formación y desarrollo profesional.

Su objetivo radica en: Valorar la efectividad del entrenamiento tutorial para contribuir a la formación y desarrollo profesional de dirección de los cuadros y reservas de las áreas de Economía y Servicios y realizar las correcciones que correspondan para su mejoramiento.

A partir de que la evaluación tiene carácter procesal, debe estar presente en todas las fases del entrenamiento tutorial, de modo que se puedan monitorear sus resultados como fuente de información acerca del progreso o no de los cuadros y reservas de esas áreas en el proceso modelado. En su condición de evaluación desarrolladora, esta adquiere un carácter participativo; los cuadros y reservas entrenados deben ser sus protagonistas a partir de la consideración, expresión y valoración de las transformaciones propias y ajenas que ocurren en la formación y desarrollo profesional de dirección.

Aunque el control se realiza a lo largo del entrenamiento, antes y después del proceso, a fin de determinar el nivel de partida y de salida en relación con la influencia del trabajo realizado, los cuadros del nivel inmediato superior de dirección, sus reservas y los tutores desarrollan acciones correctivas que permitan actuar sobre las debilidades y errores detectados. Por tanto, la evaluación ha de dirigirse, tanto a la preparación de los cuadros y reservas como a la calidad del programa de entrenamiento, a su implementación y a su impacto social.

Los cuadros del nivel inmediato superior de dirección y los tutores evaluarán a los cuadros y reservas de las áreas e Economía y Servicios sobre la base de los niveles de formación y desarrollo alcanzado por ellos, los indicadores consensuados, los criterios emitidos en su autoevaluación, así como los emitidos por los demás cuadros y reservas del área.

Unido a ello, se promoverá el monitoreo de su desempeño profesional de dirección y la autoevaluación permanente de los resultados de su trabajo desempeño de dirección, condiciones para su superación profesional



permanente, así como el desarrollo de un proceso de reflexión / autorreflexión con los sujetos entrenados acerca de las vivencias compartidas durante la implementación del entrenamiento tutorial y sobre los logros y aspectos menos logrados que permitan corregir / autocorregir la actividad profesional de dirección.

Por su parte, en los órganos colectivos de dirección de la Vicerrectoría de Economía y Servicios y en el Consejo de dirección de la universidad se incluirá en su agenda el análisis bimestral del desarrollo del entrenamiento tutorial, a fin de valorar los resultados parciales y finales que se van obteniendo, las dificultades presentadas, las posibles medidas o cambios a introducir, previo a un análisis casuístico con los tutores para la consecuente toma de medidas, de conjunto con los cuadros y reservas entrenados, a fin de poder emitir criterios finales sobre el desarrollo de la superación profesional en el área de Economía y Servicios y sobre las transformaciones inmediatas, mediatas y totalizadoras en los modos de actuación profesionales de dirección que ella genera en el desempeño de dirección de los sujetos entrenados.

Esta etapa debe terminar con la realización de un debate grupal para valorar los resultados alcanzados durante las acciones desarrolladas en el entrenamiento tutorial, todo lo cual permitirá el rediseño del programa de entrenamiento si resultara procedente.

Al finalizar el entrenamiento tutorial, se debe minimizar las diferencias entre entrenadores y entrenados, en tanto el proceso adquiere un marcado carácter motivador y desarrollador, porque todos los participantes estimulan y son estimulados, reconocen el trabajo de los demás y son reconocidos por el suyo, evalúan y son evaluados. Esto le impregna al proceso un verdadero carácter participativo, interformativo, problematizador, científico-tecnológico y de atención a la diversidad.

## Conclusiones

El estudio realizado sobre el entrenamiento tutorial para cuadros y reservas de Economía y Servicios en la educación médica superior, apunta hacia la necesidad de establecer nuevas modalidades para la superación de los actores objeto de estudio con un carácter participativo, interactivo, reflexivo, que promueva su formación y desarrollo en función del saber hacer.

El entrenamiento tutorial se considera pertinente como una modalidad que facilita la intervención en procesos claves para la formación-desarrollo de cuadros y reservas en el contexto particular del área de Economía y Servicios en la educación médica, que ha sido poco abordada como alternativa para vincular más la teoría y la práctica.

## Referencias bibliográficas

1. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. Quinta edición. México: Editorial MC GRAW HILL. 1999 [acceso 24/11/23] Disponible en:  
<https://www.ucipfg.com/MAES/MAES-08>
2. Rizo-Vázquez A, Pérez-Lemus J, Taureaux-Díaz N, Gasca-Hernández E, Román-Pleins R, Cejas-Valdés L. Caracterización del tutor como figura central en la formación del médico general integral. Educación Médica Superior [Internet]. 2021 [citado 31 Jul 2023]; 35 (3) Disponible en:  
<https://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/2248>
3. Salazar-Duany Z, Cardoso-Camejo L, Panesso-Patiño V. El tutor, eslabón fundamental en el proceso formativo: una mirada desde la educación avanzada. Medisur. 2022 [acceso 2/1/24]; 20(1): [aprox. -18 p.]. Disponible en:  
<http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/5338>
4. Rizo Vázquez A C, Casanova Acosta X, Cardoso Camejo L. Preparación del tutor en el proceso formativo del médico general integral. Pedagogía Profesional. 2022 [acceso 22/11/2023]. 2022; 20(1). Disponible en:  
<http://revista.ucpejv.edu.cu/index.php/rPProf>

5. Rodríguez López M. Modelo del proceso de formación del profesor tutor para la carrera de Enfermería: estrategia para su implementación en la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río, Cuba. [ tesis en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas]. Pinar del Río, Cuba. Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. 2015 [acceso 22/11/2023]. Disponible en:  
<https://rc.upr.edu.cu/jspui/bitstream/DICT/3881/1/Medardo%20Rodr%C3%AD%20guez%2L%C3%B3pez.pdf>
6. Franco de la Yglesia YA, Cuña Quintana BL, Gómez LLoga TC. Estrategia de superación para la preparación de tutores en el segundo año de la carrera de Medicina. Roca. 2022 [acceso 24/11/23]; 18(3): 189- 206. Disponible en:  
<https://revistas.udg.co.cu/index.php/roca/article/view/3411/7736>
- 7- De la Cruz Flores G, Chehaybar y Kury E, Felipe Abreu L. Tutoría en educación superior: una revisión analítica de la literatura. Educación Superior. 2011[acceso 22/11/2023]; XL (157): 189-209. Disponible en:  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v40n157/v40n157a9.pdf>
8. Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 30. Decreto-ley No. 13 Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y reservas. 2021 [acceso 22/11/2023]. Disponible en:  
<https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
9. Partido Comunista de Cuba. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. La Habana. Cuba. 2021 [acceso 24/11/23]. Disponible en: <https://www.pcc.cu/conceptualizacion-del-modelo-economico-y-social-cubano-de-desarrollo-socialista>
- 10- Góngora Trujillo AM, León Pupo N, Velásquez Espinosa V. El entrenamiento de postgrado en la formación de directivos académicos. Estrategia y Gestión Universitaria. 2015 [acceso 17/11/23]; 3(1): 88-96. Disponible en:  
<https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/85>
- 11- Bernaza Rodríguez G J, Troitiño Díaz D M, López Collazo ZS. La superación del profesional: mover ideas y avanzar más 1ra. ed. La Habana: Editorial

Universitaria - Córdoba: El Cid Editor. 2021 [acceso 20/10/23] Disponible en:

<http://200.14.48.22/items/show/3379>

12- Miranda Padilla AM, Hernández de la Rosa MA, Hernández Luque E. El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resultados. Ciencias Informáticas.2015 [acceso 22/10/2023]; 9: 104- 121. Disponible en:

<https://rcci.uci.cu/?journal=rcci&page=article&op=view&path%5B%5D=1112>

13- Peralta-Pérez Y, Páez-Rodríguez B, Linares-Río M. La formación profesional, un espacio entre lo bello y lo sublime, desde una mirada estética. Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río [revista en Internet]. 2018 [citado 2023 Jul 31]; 23(1):[aprox. 9 p.]. Disponible en:

<https://revcmpinar.sld.cu/index.php/publicaciones/article/view/3736>

14- Ponjuan Dante G, Dovale de la Cruz D. Formación y desarrollo profesional. Alcance. 2018. [acceso 20/10/23];7(15): 156-80 Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2411-99702018000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702018000100011)

15- Aguilera Grave de Peralta AR, Pérez Almaguer R, Ferreiro Fuentes YL. Metodología para el acompañamiento pedagógico al maestro primario en orientación familiar. Rev Mendive [Internet]. 5 de enero de 2023 [citado 31 de julio de 2023];21(1):e3116. Disponible en:

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3116>

16- Arévalo Coronel JP. La formación de directivos universitarios. RC [Internet]. 31 de enero de 2022 [citado 31 de julio de 2023];18(84):235-42. Disponible en:

<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2231>

17- Peña-Ruz, M. Desarrollo profesional docente y educación a distancia. Una experiencia desde la cooperación Sur-Sur. Saberes Educativos. 2020. [acceso 22/12/2024];(5):100–119. Disponible en: <https://doi.org/10.5354/2452-5014.2020.57818>

18-Gaceta Oficial de la República. Constitución de la República de Cuba. La Habana, Cuba. (2019) [acceso 24/11/2022]. Disponible en:

<https://www.parlamentocubano.gob.cu/index.php/constitucion-de-la-republica-de-cuba>

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de interés.

### **Declaración de autoría**

*Conceptualización:* Ignacio Hernando Rodríguez Menéndez, Oscar Atienzar Rodríguez

*Curación de datos:* Alodio Mena Campos

*Análisis formal de datos:* Ignacio Hernando Rodríguez Menéndez

*Investigación:* Alodio Mena Campos

*Metodología:* Ignacio Hernando Rodríguez Menéndez

*Supervisión:* Alodio Mena Campos, Oscar Atienzar Rodríguez, Maritza Salomé Garlobo Figueredo

*Redacción – borrador original:* Ignacio Hernando Rodríguez Menéndez, Alodio Mena Campos, Maritza Salomé Garlobo Figueredo

*Redacción – revisión y edición:* Ignacio Hernando Rodríguez Menéndez, Oscar Atienzar Rodríguez, Maritza Salomé Garlobo Figueredo