

## PREPARACIÓN PARA DIRECTIVOS

Una experiencia personal que se convierte en una metodología de trabajo para los gerentes del sistema de salud en Cuba.

A personal experience that becomes a work methodology for managers of the health system in Cuba.

---

Autor: Dr.Carlos Borges Peralta ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9482-0460>

Centro de Trabajo. Dirección General de Salud Pública. Municipio Especial de la Isla de la Juventud.

Email de contacto: [borgesperalta@gmail.com](mailto:borgesperalta@gmail.com)

---

### RESUMEN:

#### No.43 (2024): INFODIR

Se realiza un análisis personal del libro del Dr. Cs. Pastor Castell-Florit Serrate, que versa sobre las experiencias personales, en su trayectoria como directivo del Sistema Nacional de Salud por más de 50 años, desde el inicio de su carrera como médico, en la actual Isla de la Juventud hasta el presente. El libro narra la obra de este destacado profesor en sus diversas actividades como directivo en los diferentes niveles de atención de dicho sistema, donde en cada una de ellas expone sus vivencias, las cuales constituyen en la actualidad metodologías de trabajo para poner en práctica por los directivos a los diferentes niveles. Se destaca la puesta en práctica de ellas en todas las actividades desarrolladas, la superación constante que se necesita en las actividades gerenciales en los cuadros del sector, donde esta ha sido una constante en su brillante hoja de servicios. Se sugiere en el presente trabajo, que estas experiencias se apliquen como una metodología de trabajo por todos los directivos del sistema.

**Palabras clave:** dirección; gerencia; experiencia; metodología

---

### ABSTRACT:

A personal analysis of Dr. Cs's book is carried out. Pastor Castell-Florit Serrate, which talks about personal experiences, in his career as a director of the National Health System for more than 50 years, from the beginning of his career as a doctor, in the current Isle of Youth to the present. The book narrates the

work of this outstanding professor in his various activities as a manager at the different levels of care of said system, where in each of them he exposes his experiences, which currently constitute work methodologies to be put into practice by the managers at different levels. The implementation of these in all the activities carried out stands out, as well as the constant improvement that is needed in managerial activities in the sector's cadres, where this has been a constant in their brilliant service record. It is suggested in this work that these experiences be applied as a work methodology by all managers of the system.

**Key words:** direction; management; experience; methodology.

---

En el 50 aniversario de la Sociedad Cubana de Salud Pública (SOCUSAP) tuve la oportunidad de adquirir el libro titulado "Una Aproximación a la Gerencia a partir de mi experiencia personal" del Dr.Cs Pastor Castell-Florit Serrate, Profesor e Investigador de Mérito y Consultante, Académico de Mérito de la Academia de Ciencias de Cuba y Director de la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP), así como Presidente del Consejo Nacional de Sociedades Científicas de la Salud (CNSCS), el cual se considera una excelente autobiografía, y una guía de trabajo metodológico para los gerentes a cualquier nivel del Sistema Nacional de Salud (SNS).

En este libro, el Profesor refleja sus experiencias personales, como fruto de su "papel protagónico en más de 50 años en las labores gerenciales en la salud pública", como señala en su prólogo el excelente salubrista Dr. Héctor Terry Moliner. Considero que además de las experiencias personales se transmiten también las profesionales, que se refieren a varias habilidades que se obtienen después de haber desempeñado diversas actividades en su ámbito de trabajo, en este caso de la dirección científica.

La etapa que estamos viviendo ocasiona que muchos excelentes profesionales de la salud asumen tareas de dirección, sin un dominio, ni preparación de la ciencia de la salud pública, donde las actividades capacitantes no se aprovechan adecuadamente y en algunas ocasiones no se tiene en cuenta como herramientas para la correspondiente superación científica.

Se considera desde un punto de vista personal que el mencionado libro, es una excelente autobiografía y constituye una guía metodológica de dirección en los momentos actuales y como tal debe ser interpretada.

Se le solicitó al autor, su autorización, para convertir las experiencias en una metodología a tener en cuenta por parte de los gerentes actuales en cualquiera de los niveles de atención en que se encuentren desarrollando sus actividades. A continuación, se exponen con palabras textuales del libro, una propuesta de metodología práctica de trabajo, de acuerdo a dicha interpretación personal:

### **Establecer procedimientos de trabajo**

En la actualidad la máxima dirección del partido y el gobierno ha insistido en tener un sistema de trabajo que permita a los directivos (cuadros) de una herramienta donde pueda desarrollar las funciones de la planificación, organización, dirección y control en su radio de acción, que el profesor plantea como acciones de trabajo, para evitar la improvisación.

### **Priorizar sobre qué aspecto de la problemática existente se debe de empezar de inmediato a actuar**

En la actualidad son disímiles los problemas que enfrenta cada día el gerente de salud pública, unido al déficit de todo tipo de recursos para enfrentar y darle solución a los numerosos problemas existentes, pues solo con la priorización de estos, se pueden obtener resultados.

### **Darle libre acceso a la información, ya sean buenas o malas noticias.**

El Dr.Cs. Castell, hace un símil de la importancia de la información en la gerencia, en relación a la atención a los pacientes, ya que cuando no se tiene una información adecuada del problema que presentan, no se les diagnostica y trata adecuadamente. Señala, además, que en la gerencia es igual, pues si no se conoce el problema, no se puede brindar tratamiento oportuno y adecuado al mismo. Se plantea que “información es poder” y en la era actual de la informatización y las comunicaciones, es vital que los directivos tengan un sistema de información que les permita tomar las decisiones oportunas y adecuadas, porque de lo contrario, estas serían erradas.

**Realizar reuniones metodológicas con carácter docente, esto es enseñar.**

Es una de las experiencias de significativa importancia, que debe convertirse en una metodología de trabajo. Producto de la actual dinámica, muchos directivos asumen tareas de dirección sin un conocimiento, ni preparación en las ciencias de la salud pública; ya que no basta con las actividades de superación profesional y de formación académica, como parte del continuo perfeccionamiento de las competencias y habilidades gerenciales que debe caracterizar a un directivo en la actualidad. Se señala por el autor al respecto, que; “La espontaneidad, el empirismo y el azar, no tenían cabida en las reuniones de trabajo”; por lo que se deben eliminar estas situaciones en la actualidad y convertir cada reunión de trabajo, en una actividad metodológica donde se pueda enseñar de forma adecuada métodos y prácticas de dirección eficientes.

En lo relacionado con el empirismo, constituye una gran verdad lo que en el texto se plantea y que se debe de tener siempre presente en la actualidad, sobre lo cual se expresa:

“Aprender gerencia me permitió conocer acciones que había intuido, pero, sobre todo, me ahorré mucho tiempo en descubrir lo que está descubierto.

El dirigente puede intuitivamente aprender a gerenciar, pero mientras aprende, cometerá muchos errores y nunca conocerá lo que necesitaba.

La gerencia reduce la improvisación y acelera el camino al éxito del directivo.”

La enseñanza que aportan estas experiencias, reafirma que no se puede dirigir empíricamente, y sin la preparación científica y técnica necesaria, porque de lo contrario, nunca se alcanzan los resultados deseados. Además, dentro de la metodología de trabajo de los directivos a los diferentes, tienen que estar incluidas las actividades de preparación científica a aquellos que no posean los conocimientos requeridos para ejercer sus funciones.

En esta propia temática, **una experiencia que insiste** en su libro el Dr Cs. Pastor Castell, **es la relacionada con la superación profesional y la investigación**, que lo distingue durante toda su carrera y que lo ha

caracterizado en su accionar, bajo el principio de que, “la toma de decisiones es directamente proporcional al conocimiento que tengan los directivos”

Un aspecto en la obra en general es el reconocimiento que se le hace a figuras cimeras del salubrismo cubano, como es el caso del Profesor Orlando Carnota Lauzán, donde reafirma algo que tiene que estar implícito en las actividades gerenciales:” El continuo, perfeccionamiento de los estilos, habilidades y técnicas gerenciales”, y que; “Los planes de trabajo son vía de éxito en la ejecución de las actividades”

Un tópico que en la actualidad tiene una gran vigencia está relacionado con **la multicausalidad en los problemas de la salud pública**, donde hay aspectos que deben tenerse en cuenta, como:

“La vida nos ha demostrado que frecuentemente actuamos sobre los efectos y no tenemos en cuenta las múltiples causas que determinan diferentes problemas”.

El gerente de la salud se enfrenta cada día a disímiles problemas de diferente índole, que en ocasiones no solo responde a problemas propios de la salud, como, por ejemplo, -los económicos, los pedagógicos, los intereses de conflictos en los colectivos, los sociales, los medios ambientales, las causas zoonóticas, entre otros, por lo que, si no se actúa sobre las múltiples causas que los generan, no se podrá resolver el problema definitivamente y esto tiene que estar en la metodología de trabajo de los gerentes.

En esta temática queda bien definido el **actuar con un pensamiento científico en el abordaje de las diferentes causas que originan los problemas en la salud**, lo cual está expresado en lo siguiente:

“El pensamiento estratégico, no deja nacer la improvisación. La cultura del trabajo en gerencia, no se puede improvisar, hay que evidenciar científicamente, las investigaciones operativas para la toma de decisiones son muy necesarias, porque es conocer con claridad y base lo que está ocurriendo”.

Al hablar de este directivo, salubrista, profesor, investigador y científico, no puede faltar lo referente a **la tecnología de la intersectorialidad**, que el Dr.Cs. Pastor Castell-Florit Serrate ha desarrollado y demostrado mediante la aplicación del conocimiento científico a la solución de problemas prácticos, a través de una cultura que provee métodos y medios para interactuar con el entorno social y físico, para así mejorar las condiciones de vida de la población.

El dominio de la teoría y la aplicación de la intersectorialidad permiten el perfeccionamiento de los procesos de gestión en el sector. Constituye además en el contexto actual, un principio de la salud pública, que ha favorecido su carácter integrador y la obtención de resultados de salud y bienestar en la población cubana. La intersectorialidad, además, de una herramienta de trabajo en la actualidad, constituye una metodología de trabajo con un enfoque interdisciplinario que es innegable, pues ella proporciona la plataforma imprescindible para el desarrollo de las acciones del SNS.

Para concluir estas consideraciones sobre el tema abordado, se considera necesario resaltar los principios que aparecen en el libro y que resumen lo antes expuesto, son ellos:

“Conocer los problemas, agruparlos, priorizarlos, enfrentarlos, discutirlos con la participación colectiva imprescindibles, buscar alternativas y evaluar los resultados obtenidos, fueron pasos a tomar muy en consideración de la siempre necesaria visión estratégica adoptada a riesgos de que, si no fuera así, los problemas se eternizarían”.

“Lo mejor que tiene la gerencia es que uno nunca se la sabe todas”.

#### **Bibliografía consultada:**

Castell-Florit Serrate, P.: Una aproximación a la Gerencia a partir de mi experiencia personal. Editorial del Centro de Estudios de Derecho Internacional Humanitario. 2016