

### Propuesta de curso corto para capacitación a directivos. Enero 2009

Omar Medardo Martín Sánchez,<sup>I</sup> Isabel Gómez Olivera,<sup>II</sup> Clara Aurora García Peraza,<sup>III</sup> María Cecilia Santana Espinosa.<sup>IV</sup>

<sup>I</sup> Profesor Auxiliar. Centro Provincial de la Escuela de Salud Pública de Pinar del Río.  
cpensap@fcm.pri.sld.cu

<sup>II</sup> Profesora Asistente. Centro Provincial de la Escuela de Salud Pública de Pinar del Río. cpensap@fcm.pri.sld.cu

<sup>III</sup> Profesora. Centro Provincial de la Escuela de Salud Pública de Pinar del Río.  
cpensap@fcm.pri.sld.cu

<sup>IV</sup> Profesora Auxiliar. Escuela Nacional de Salud Pública.  
cecilia.santana@infomed.sld.cu

### RESUMEN

Se presentó una propuesta de superación, a partir de la identificación de las principales necesidades de aprendizaje de los cuadros, reservas y canteras del sistema provincial de salud, en el periodo comprendido de enero a diciembre de 2008, con el objetivo de contribuir al desarrollo de las competencias básicas de los cuadros, reservas y canteras para la aplicación de las más modernas técnicas de Dirección que posibiliten incrementar la calidad organizacional de los servicios de salud. Se realizó la revisión documental de Actas de la Comisión de Cuadros Provincial, informes de las visitas de control a las unidades y Direcciones municipales y la caracterización de todos los cuadros y reservas del sector, evaluando las principales deficiencias relacionadas con habilidades directivas, conformándose un inventario de necesidades de capacitación. A partir de los resultados obtenidos se diseñó la propuesta de superación mediante un curso corto que incluye las siguientes temáticas: Planeación Estratégica, Dirección por Valores, Comunicación, Motivación, Trabajo en equipo, Creatividad, Delegación de funciones y Control. Se concluyó que la propuesta de curso diseñado como resultado de esta investigación, pudiera contribuir a perfeccionar las competencias de los directivos del sector de la salud. Se recomendó la aplicación de esta propuesta metodológica de acuerdo a las necesidades de cada contexto y el análisis de su impacto.

**Palabras claves:** necesidades de aprendizaje, competencias básicas, calidad organizacional.

---

### INTRODUCCIÓN

El Comandante en Jefe expresó:

«Hoy es un día de íntimo regocijo, porque la Revolución no se concreta a exponer ideas, sino a realizar ideas; la Revolución no es teoría, es sobre todo hechos. Y cuanto la Revolución se ha propuesto, lo ha logrado; cuanto la Revolución ha iniciado, lo ha llevado adelante. Y esto es producto de idea convertida en realidad, de obra emprendida

que se lleva adelante, razón para ser optimistas; razón para creer cada vez más en el dinamismo de una Revolución y en la capacidad creadora de nuestro pueblo.

«Sabemos lo que esto significa, sabemos que con esto nos defendemos de los golpes más bajos del enemigo en el aspecto más sensible de nuestro pueblo, sabemos que esto significa centenares de miles de niños que se salvarán para la patria, significa salud para nuestro pueblo, significa elevar el promedio de vida de cada ciudadano de nuestra patria, la creación de las condiciones no solo para combatir las enfermedades, sino para prevenirlas. Porque en el futuro tendremos cada día más médicos, y cada día menos enfermos.

El esfuerzo por lograr la excelencia en nuestros servicios de salud será tenaz y profundo. El alcance de las nuevas ideas y proyectos de salud para la seguridad y el bienestar de nuestro pueblo no ha sido siquiera soñado dentro o fuera de nuestro país (1).

El Comandante Ernesto Che Guevara de la Serna en sus reflexiones acerca de los cuadros se preguntaba:

¿Qué es un cuadro? Debemos decir que, un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina. (2)

Lograr el mejor desarrollo de la política de cuadros en la Salud Pública es decisivo para alcanzar las importantes metas trazadas por la Dirección de la Revolución. Uno de los objetivos del Sistema Nacional de Salud (SNS), es incrementar continuamente la calidad total de los servicios para lograr la satisfacción de la población y elevar el nivel de salud de nuestro pueblo. La conducción en Salud Pública debe tener un carácter técnico, científico e integral, por lo que es necesario que los dirigentes del sector adquieran conocimientos y habilidades para lograr una gestión de calidad en los servicios.

Aunque existen evidencias sobre los resultados favorables del quehacer de los cuadros de Dirección dentro del sector, aún es limitada la capacidad resolutoria para responder a los problemas de salud detectados; se carece de una masa crítica de directivos con dominio de elementos en el campo de la Dirección y se requiere impulsar un grupo de cuadros jóvenes, que garantice el relevo de los profesionales de prestigio y el cumplimiento de las misiones trazadas para este Sector, por la Dirección de la Revolución.

Los cursos cortos constituyen parte integrante y fundamental del Sistema de Preparación para la Dirección en Salud Pública, posibilitando la incorporación de nuevos conocimientos y estrategias de trabajo que permitan un adecuado enfrentamiento de la dinámica de la Dirección en Salud a corto plazo, lo que nos motivó a la realización de este trabajo.

## **OBJETIVO**

§ Contribuir al desarrollo de las competencias básicas de los cuadros, reservas y cantera para la aplicación de modernas técnicas de Dirección.

## **MÉTODO**

Se presentó una propuesta de superación, a partir de la identificación de las principales necesidades de aprendizaje de los cuadros, reservas y canteras del sistema provincial de salud, en el periodo comprendido de enero a diciembre de 2008.

Se realizó la revisión documental de Actas de la Comisión de Cuadros, provincial, informes de las visitas de control a las unidades y Direcciones municipales y la caracterización de todos los cuadros y reservas del sector, evaluando las principales deficiencias relacionadas con habilidades directivas, conformándose un inventario de necesidades de capacitación.

A partir de los resultados obtenidos se diseñó la propuesta de superación mediante un curso corto.

### **Diseño de Propuesta de curso corto para capacitación a directivos. enero 2009.**

**Especialidad:** Dirección en Salud.

**Título:** Técnicas de Dirección.

**Objetivo General:** Perfeccionar, integrar y evaluar las propuestas de transformación de las áreas de trabajo, para avanzar hacia una mayor eficiencia, eficacia y efectividad de la dirección de la salud pública.

#### **Objetivos Específicos:**

- Desarrollar el enfoque de dirección que reclama la actual situación sanitaria, tanto dentro como fuera del país.
- Aplicar las técnicas y procedimientos para la solución correcta, ágil y eficaz de los principales problemas de salud.
- Evaluar las acciones sanitarias en consecuencia con las estrategias del SNS.

Profesionales a quien se dirige la actividad: Directivos que se desempeñan en el sector salud en la provincia Pinar del Río, incluidos las reservas y canteras en la Unidad.

**Requisitos:** Nivel universitario en diferentes áreas del saber que tributen al desempeño del sector salud.

**Premisas generales:**

§ El Colectivo Moral como estrategia político ideológica para alcanzar la excelencia en la dirección de salud, el papel de los valores, hábitos y habilidades que se alcanzan con el dominio de contenidos, técnicas y procedimientos para su construcción y desarrollo en las diferentes instituciones y unidades del SNS.

§ La función político ideológica de los directivos del SNS en el trabajo por la obtención de la condición de Colectivo Moral y como conductores de la masa de trabajadores hacia la excelencia.

§ Profundización en los contenidos y en las herramientas y técnicas que permitan una dirección científica y el avance en los resultados propuestos en los proyectos de transformación.

Se impartirá de forma parcial durante 2 semanas, se dedicarán tres tardes (12 horas) para la elaboración, presentación y análisis del trabajo final.

Se realizará un encuentro presencial diario de 4 horas de lunes a viernes, lo cual representa las horas presenciales u otras variantes de acuerdo a las posibilidades de cada entidad.

**PLAN TEMÁTICO HORAS**


**CONTENIDO DESARROLLO**

Planeación Estratégica. Dirección por Valores. Comunicación. Motivación. Trabajo en equipo. Creatividad. Delegación de funciones. Control. Ø Conferencia Orientadora Ø Trabajo Grupal Ø Clase Práctica Ø Trabajo independiente. Elaboración de instrumentos para identificar los principales problemas que afectan los servicios que brinda la institución.

**BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

Discos compactos y materiales digitalizados que recogen las experiencias de un gran número de profesores y profesionales de la Salud Pública, de otras Escuelas Ramales de Cuadros y la Escuela Superior del Partido «Nico López».

1. Carnota, Orlando. Cambio y alto desempeño gerencial. Porqué y cómo. Tomo IV. ENSAP. Cuba. 2001

2. Carnota, Orlando. Cuando el tiempo no alcanza. Editorial de Ciencias Sociales. Cuba. 1991

3. Carnota, Orlando. El trabajo en equipo. Métodos, técnicas, posibilidades. Tomo IV. ENSAP. Cuba. 2001
4. Carnota, Orlando. Gerencia sin agobio. ENSAP. Cuba. 2000.
5. Carnota, Orlando. Habilidades gerenciales. Técnicas básicas. Tomo IV. ENSAP. Cuba. 2001.
6. Castell-Florit, Pastor. Glosario dirección en salud. ENSAP. Cuba. 2001.
7. Codina, Alexis. Habilidades gerenciales: las comunicaciones interpersonales. Tomo III. ENSAP. Cuba. 2000.
8. Codina, Alexis. Saber escuchar: para una dirección efectiva. Tomo III. ENSAP. Cuba. 2000.
9. Biblioteca Virtual Para Formación Posgraduada de Directivos del Sector Salud. Volumen 1 Versión 2003. Dr. Orlando Carnota Lauzán.
10. Biblioteca Virtual Para Formación Posgraduada de Directivos del Sector Salud. Volumen 2 Versión 2004. Dr. Orlando Carnota Lauzán.

## **SISTEMA DE EVALUACIÓN**

§ En cada tema se desarrollará una evaluación formativa que contemplará la participación de cada cursista en las discusiones y trabajos grupales, el cumplimiento de las tareas y ejercicios orientados por el docente, así como su trabajo en las actividades prácticas desarrolladas.

§ Tendrá derecho a la evaluación final de cada curso, aquel educando que habiendo participado en el 80% o más de las actividades presenciales desarrolladas, haya tenido una evaluación formativa satisfactoria y demuestre el alcance de los objetivos propuestos a través de diferentes formas evaluativas, tales como: presentación de un trabajo final grupal o discusión de un problema entre otras.

§ Para la culminación del Curso será requisito indispensable la aprobación de la totalidad de los temas que lo componen, así como la presentación y defensa de una tesina.

§ Los cursistas acumularán un total de 2 créditos académicos.

## **RESULTADOS DE SALIDA**

· El perfeccionamiento del Proyecto de Transformación Institucional haciendo énfasis en su integración con los proyectos individuales de sus subordinados y en los planes de acción y criterios de medidas para evaluar sus resultados.

· La evaluación final: se realizará la presentación ante el tribunal designado por el Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública en el territorio.

La calificación final será la siguiente: Aprobado o Desaprobado.

## **CONCLUSIONES**

· La propuesta de acciones elaborada como resultado de esta investigación pudiera contribuir a perfeccionar las competencias de los directivos del sector de la salud.

## **RECOMENDACIÓN**

· Aplicar esta propuesta metodológica de acuerdo a las necesidades de cada contexto y el análisis de su impacto.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Discurso pronunciado por el Presidente de la República de Cuba, Fidel Castro Ruz, en el acto conmemorativo del aniversario 40 del Instituto de Ciencias Básicas y Preclínicas Victoria de Girón, el 17 de octubre de 2002. en: [doc@ensap.sld.cu](mailto:doc@ensap.sld.cu)  
<http://www.ensap.sld.cu>
2. El cuadro, columna vertebral de la revolución Ernesto «Che» Guevara La Serna Septiembre de 1962 en: [doc@ensap.sld.cu](mailto:doc@ensap.sld.cu) <http://www.ensap.sld.cu>
3. OPS. La crisis de la Salud Pública: Reflexiones para el debate. Publicación Científica No. 540. OPS. 1992.
4. Orientaciones para el trabajo político-ideológico diferenciado en el sector de la Salud Pública. Compendio Enero/1996-Enero/2003
5. Última versión de Colectivo Moral. Sindicato Nacional de la Salud
6. MINSAP. El movimiento del Colectivo Moral. 2004.
7. Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. Documentos rectores. Comisión Central de Cuadros. Marzo/2000.
8. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
9. Proyecciones del Trabajo con los cuadros en el Sistema Nacional de Salud. Ministerio de Salud Pública. Dirección de Cuadros.
10. Reglamento para la aplicación del sistema de trabajo con los cuadros y la reserva en el Ministerio de Salud Pública.