

Estrategia de preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la misión médica cubana en Venezuela

Preparedness strategy for the management of the tables and reserves of the Cuban Medical Mission in Venezuela

Roberto González Martín^{1*}<https://orcid.org/0000-0001-6892-7011>

Digna Edelsys Hernández Meléndrez²<https://orcid.org/0000-0002-0839-1128>

Iraisa Sánchez Pérez³<https://orcid.org/0000-0002-8491-8593>

¹Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). Director Hospital “Frank País”. La Habana, Cuba.

²Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). La Habana, Cuba.

³Universidad Médica de La Habana. Cuba.

*Autor para la correspondencia: rgmartin@infomed.sld.cu

RESUMEN

Introducción: La formación y desarrollo de los cuadros debe estar condicionada por políticas y estrategias de la organización. La salud pública, necesita que la preparación y el desarrollo de sus directivos estén en función de responder a las necesidades de los planes, programas y estrategias nacionales de salud.

Objetivo: Presentar el diseño de una estrategia de preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la misión médica cubana en Venezuela en el período 2013-2016.

Métodos: Se realizó una investigación de desarrollo tecnológico, cuyo producto fue la estrategia de preparación para la gestión. Se trabajó con el universo, el cual, estuvo constituido por los cuadros y reservas de dicha misión, en el periodo comprendido de mayo de 2013 hasta febrero de 2016, que correspondió a 2188, de ellos, 1010 cuadros y 1178 reservas. Para la recogida de información y la construcción del conocimiento la investigación integró como, principales técnicas: análisis

documental, encuestas, entrevistas a informantes clave, técnica de grupo focal y Delphi.

Desarrollo: El diseño, estructura, organización y ejecución de la propuesta de la estrategia se concibieron atendiendo a, las características y principios de la preparación y superación de los cuadros y reservas en la misión médica cubana en Venezuela, a partir, de su objeto de estudio.

Conclusiones: Se diseñó una estrategia de preparación para la gestión de los cuadros y reservas, estructurada en cuatro etapas, para el perfeccionamiento en dirección en salud en las instituciones de Barrio Adentro.

Palabras clave: estrategia; superación; gestión directiva.

ABSTRACT

Introduction: The training and development of cadres must be conditioned by the organisation's policies and strategies. Public health requires that the preparation and development of its directors be in function of responding to the needs of national health plans, programmes and strategies.

Objective: To present the design of a preparation strategy for the management of the tables and reserves of the Cuban Medical Mission in Venezuela in the period 2013-2016.

Methods: Technological development research was carried out, the product of which was the preparedness strategy for management. We worked with the universe, which consisted of the tables and reserves of that mission, in the period from May 2013 to February 2016, which corresponded to 2188, of which 1010 tables and 1178 reserves. For the collection of information and the construction of knowledge the research integrated as main techniques: documentary analysis, surveys, and interviews with key informants, focal group technique and Delphi.

Development: The design, structure, organization and execution of the strategy proposal were conceived taking into account the characteristics and principles of the preparation and overcoming of the tables and reserves in the Cuban Medical Mission in Venezuela, based on its object of study.

Conclusions: A preparation strategy was designed for the management of the cadres and reserves, structured in four stages, for the improvement in health management in the Barrio Adentro institutions.

Keywords: strategy; improvement; management.

Recibido: 12/07/2019.

Aceptado: 13/09/2019

Introducción

La formación y desarrollo de directivos debe estar condicionada por políticas y estrategias de la organización. La salud pública, necesita que dicha preparación esté en función de responder a las necesidades de los planes, programas y estrategias nacionales de salud.^(1,2)

El objetivo del presente trabajo es presentar el diseño de una estrategia de preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la Misión Médica Cubana en Venezuela (MMCV) en el período 2013-2016.

Métodos

El estudio respondió a una investigación de desarrollo tecnológico, cuyo producto fue, una estrategia de preparación para la gestión de cuadros y reservas de la MMCV que contiene (Anexo 1):

- Las bases teórico metodológicas que la sustentan con un enfoque holístico donde se integran el saber (sistema de conocimientos); saber hacer (habilidades) y el saber ser (sistema de valores y actitudes)
- Instrumentos para la selección y evaluación integral de las reservas, medir su capacidad de dirección y confección de criterios para la evaluación de la eficiencia de los métodos y estilos de dirección.
- Un programa de superación que contiene los cursos: introductorio, básico, superior y entrenamiento.
- Recursos informatizados, uno para la superación y otro para la gestión del cuadro.
- Material docente de consulta sobre superación de cuadros y reservas.

La investigación se realizó en el período 2013-2016, en la República Bolivariana de Venezuela, donde se han desarrollado las bases de un sistema de Atención Primaria de Salud (APS) con una importante participación de médicos cubanos que en un principio atendieron a un 48 % de la población que, vivía en las regiones más pobres y apartadas del país. Posteriormente estos colaboradores cubanos formaron a médicos venezolanos, lo que propició llegar a atender al 100 % de la población con cambios cualitativos y cuantitativos en los principales indicadores de salud, entre las que se destacan la mortalidad infantil, bajo peso al nacer, parto institucional, por citar algunos ejemplos.

Se trabajó con el universo, constituido por los cuadros y reservas de la MMCV, en el periodo mayo de 2013 hasta febrero de 2016, que correspondió a 2188, (1010 cuadros y 1178 reservas).

Para la recogida de información y construcción del conocimiento se integraron las técnicas: análisis documental, encuestas, entrevistas a informantes clave, técnica de grupo focal y Delphi.^(3,4)

Para caracterizar a los cuadros y reservas se seleccionaron las siguientes variables:

- Edad: 26 a 35, 36 a 45 y 46 años y más.
- Sexo: femenino y masculino.
- Nomenclatura o nivel de actuación: ministerial, nacional y estatal.
- Color de la piel: blanca, negra y mestiza.
- Perfil de trabajo: especialistas de MGI, residentes de 2do. año de MGI y otras especialidades.
- Militancia: Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), Partido Comunista de Cuba (PCC), doble militancia (UJC y PCC) o ninguna.
- Tiempo de permanencia en el cargo: menos de un año y más de un año.
- Cantidad de reservas por cuadro: dos reservas, una reserva o ninguna.
- Temas más necesitados para la superación.

Estructura de la estrategia de preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la misión médica cubana en Venezuela

Selección de las etapas

En el sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno se plantea que, debe realizarse en las etapas: planificación, organización, ejecución y control.⁽⁵⁾ En esta investigación, se añadió, la etapa inicial de necesidades de aprendizaje en gestión directiva, así como la etapa final de evaluación, monitoreo y retroalimentación (Anexo 2)

- Etapa I: Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.
- Etapa II: Planificación y organización.
- Etapa III: Ejecución y control.
- Etapa IV: Evaluación, monitoreo y retroalimentación.

Desarrollo

Etapa I: Identificación de las necesidades de aprendizaje

Se elaboró un algoritmo sobre fuentes de información para temas de preparación y superación profesional.

Objetivo

Determinar las necesidades de superación profesional en gestión directiva.

Acciones fundamentales

Se elaboró por el autor, una encuesta validada por criterio de expertos, que fue aplicada a todos los cuadros. Se realizó en las sedes de los veinte y cuatro equipos docentes estatales. También, se utilizaron: la observación, análisis cotidiano del trabajo del subordinado, de los resultados del trabajo y de otras fuentes como: las evaluaciones, señalamientos realizados en visitas y supervisiones de las instancias superiores y se aplicaron entrevistas grupales, encuestas, revisión de documentos y evaluaciones diagnósticas.

En esta etapa se emplearon dos fuentes importantes: la apreciación del jefe (necesidad objetiva) y la necesidad sentida del cuadro y reserva. Esta última dependió de la correcta apreciación que tenía de su propio desempeño, fue expresión de su capacidad real de autocrítica y de cómo interpretaba la trascendencia de su misión.

La apreciación del jefe (necesidad objetiva), fue reflejo de los resultados del trabajo y tuvo como fuentes principales: las evaluaciones y los señalamientos realizados en visitas y supervisiones de las instancias superiores.

Otras fuentes para determinar la necesidad objetiva:

- Revisión documental (para ello se elaboró una guía).
- Revisión de los expedientes recibidos de Cuba: expedientes con la trayectoria estudiantil, laboral, minicurrículo y relación de las principales responsabilidades de dirección, políticas y administrativas desempeñadas y sobre la superación recibida.
- Revisión de los informes de las visitas ministeriales: identificación de dificultades y limitaciones en el trabajo relacionadas con: escasa preparación integral e insuficiente experiencia laboral y de dirección. Al autor le permitió identificar que los colaboradores que arriban a Venezuela, tenían escasa preparación integral, por su juventud e insuficiente experiencia laboral y de dirección. Como indicadores de la escasa preparación integral pueden citarse: insuficiente conocimiento de la historia y cultura de Venezuela, lenguaje ordinario o no acorde con las condiciones de la región en que se encontraba. Este aspecto aparecía en los criterios del Vicejefe del nivel correspondiente. Se revisaron los informes que emitían los departamentos de cuadros sobre todos los cuadros de la misión, en los que se hacía una caracterización de su desempeño.
- Revisión de la bibliografía: se revisaron documentos que aportaron información sobre el trabajo de la política de cuadros,⁽⁶⁾ el Sistema de gestión de recursos humanos, con énfasis en la superación de los cuadros y la reserva,⁽⁷⁾ el Decreto Ley No. 196/2000.⁽⁸⁾ Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno en Cuba, del Código de Ética de los Cuadros, el Reglamento para la Misión, la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba,⁽⁹⁾ el desarrollo del nuevo modelo de gestión y dirección para el sistema empresarial cubano, consignado en el Decreto Ley 281/07;⁽¹⁰⁾ el cumplimiento del Decreto-Ley 252/07 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Gestión y Dirección

Empresarial Cubano,⁽¹¹⁾ así como, el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno (Res/60/11 CGRC),⁽¹²⁾ sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Gestión y Normas del sistema de control interno.

- Entrevistas a colaboradores recién incorporados: se efectuó, la identificación de los que poseían disponibilidad, con o sin experiencia laboral y de dirección, que dieran respuesta a las necesidades gerenciales de la misión. Fueron efectuadas por funcionarios del departamento de cuadros y directivos. Se elaboró una guía para la entrevista, que fue aplicada al universo de los que tenían disponibilidad para ser cuadros: 2188 colaboradores, de ellos 1010 cuadros y 1178 reservas.
- Los informantes clave: expertos del tema, directivos y funcionarios de la misión, profesores de la dirección nacional de docencia, colaboradores con responsabilidad en la superación de cuadros y reservas de diferentes estados.

Triangulación de la información

Se triangularon los datos de las diferentes fuentes de información, de modo que se obtuviera la convergencia entre las necesidades sentidas (lo que dice el cuadro que sabe y necesita saber), la necesidad objetiva (lo que dicen los profesores que deben saber) y lo que se recoge en los documentos normativos (que se debe hacer)

Selección de expertos

Se solicitó a los profesores miembros de la dirección nacional la síntesis curricular, en la que debían estar consignadas y avaladas la experiencia laboral, docente e investigativa en la actividad de superación y la preparación científico - técnica en el tema de superación de cuadros y reservas.

Se seleccionaron veinte profesionales que cumplieron los requisitos siguientes: todos con estabilidad laboral y en pleno desempeño profesional, segundo grado de alguna especialidad y experiencia de dirección en salud, trabajaban en los servicios o como, docentes en las universidades con buenos resultados en sus evaluaciones y con experiencia de más, de once años en la especialidad; categoría docente de Profesor Titular, Auxiliar o Asistente, una Doctora en Ciencias Médicas y otra en Ciencias de la Salud. Todos expresaron su disposición de colaborar.

Se constituyeron dos grupos de expertos, que participaron en diferentes momentos.

El primer grupo de diez expertos participó en el grupo focal, seis tenían responsabilidades en cinco Universidades de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba, Camagüey, Guantánamo, Habana y Matanzas: dos vicerrectores académicos, dos jefes de departamentos, un vicedecano de investigación y postgrado y otro jefe de cátedra. De ellos, uno era Doctor en Ciencias Médicas, que laboraba en la vicerrectoría académica y otro era Doctor en Ciencias de la Salud, el cual trabajaba en un Instituto de Investigación; cuatro Másteres que laboraban en unidades asistenciales, cuatro con categoría de Auxiliar y dos con categoría de Titular.

Se decidió aplicar esta técnica para definir los temas de superación profesional en los cuadros y reservas, según las opiniones compartidas y bien fundamentadas de los miembros del grupo.

Encuesta a los profesores

Obtención de información a través, del grupo focal y la ejecución de la técnica Delphi con los expertos y la encuesta a los profesores.

Grupo focal con los expertos

El trabajo grupal se desarrolló con espontaneidad, libertad de discusión y participación activa del grupo de expertos; el investigador principal moderó las sesiones de discusión y realizó todos los requerimientos de esta función.

El grupo realizó, dos sesiones de trabajo con tres horas de duración cada una y la pregunta de motivación fue: ¿Cuáles deben ser los temas de superación profesional necesarios para que el cuadro y reserva de la misión médica cubana logre una mejor gestión en las actividades realizadas en las unidades de Barrio Adentro?

Al finalizar el trabajo grupal de los expertos se obtuvo una lista de necesidades de aprendizaje útiles a los objetivos de la investigación.

Encuesta a los profesores. Con la propuesta de los temas se convocó a un taller al grupo de profesores de los veinte y cuatro estados, con el objetivo de explorar su opinión sobre la lista de temas de superación profesional necesarios para el cuadro y reserva de la misión médica cubana elaborada con las técnicas anteriormente desarrolladas. Se efectuó un taller nacional, el cual sesionó durante un día.

Previo a la aplicación de la encuesta, el investigador principal les ofreció una conferencia sobre, el tema de superación de cuadros y reservas, para actualizar su nivel de información. Seguidamente, se entregó la lista de temas definidos por los expertos y se solicitó que expresaran su conformidad o no con relación a esta

propuesta. También se les estimuló para que incluyeran otros temas, si así lo consideraban.

La lista de temas para la superación profesional tuvo un 100 % de aprobación por los profesores. El grupo de expertos y los profesores consideraron como, criterio de aprobación para que un tema se incorporara, que tuviera el 80 % de aceptación. Al cotejar las listas se obtuvo una propuesta de cuarenta y un temas.

Validación de los temas

El segundo grupo de 10 expertos participó en la ejecución de la técnica Delphi. Se sometió a juicio de este segundo grupo la propuesta de los temas. Este grupo, lo conformaron diez profesionales no participantes en el grupo focal.

En la primera ronda de la técnica Delphi se sometió a criterio la lista de los temas demandados para el sistema de superación profesional propuesto y se solicitó que marcaran su respuesta a la pregunta: ¿Son éstos los verdaderos temas demandados para el sistema de superación profesional, necesarios para que el cuadro y reserva de la misión médica cubana logre el perfeccionamiento de su gestión directiva en las unidades de Barrio Adentro en Venezuela? En este momento también podían añadir otros temas.

Se revisaron los resultados de los informes y se calculó, el porcentaje de aceptación de cada uno. En la segunda ronda, se envió la participación de aprobación del grupo que para cada tema de superación fue superior a 90 y se agregaron a la lista dos nuevos temas de superación: preparación militar y superación idiomática.

En la tercera ronda se enviaron los resultados finales del trabajo grupal y, se aprobaron por consenso, los temas de superación profesional. No fueron aceptados los dos últimos temas de superación propuestos, pues solamente alcanzaron el 15 % de aceptación. Se solicitó, su colaboración en la investigación mediante comunicación escrita por correo, contentiva de los objetivos del estudio y la técnica del trabajo grupal. El uso del correo electrónico, simplificó este trabajo en tiempos de respuesta y procesamiento documental. Una vez determinadas y sistematizadas las necesidades individuales y colectivas se procedió a la planificación.

Etapa II: Planificación y organización de la estrategia de preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la misión médica en Venezuela

Objetivo

Diseñar el sistema de acciones, mediante un programa de superación profesional mediante cursos y entrenamiento.

Se diseñó la estrategia, sobre la base de los problemas así como, las formas de superación y sus programas para la adquisición y el perfeccionamiento de los contenidos incluidos en la propuesta. En ella, se integran el saber mediante los cursos, el saber hacer, mediante los entrenamientos y el saber ser transversalizaba todo el sistema de preparación.

Acciones fundamentales

- Formulación de los objetivos de la superación profesional en gestión directiva.
- Selección del contenido a complementar en el proceso de superación profesional a través, del diagnóstico de necesidades de aprendizaje.
- Selección de las formas de organización de la superación profesional (videoconferencias, actividades prácticas, Trabajo Comunitario Integrado y el trabajo independiente).
- Elaboración de los cursos y entrenamiento.
- Confección de CD con los temas de superación profesional.
- Determinación del sistema de evaluación para los cursos.
- Análisis y aprobación en el Consejo Científico de la misión.

Objetivo general de la estrategia de preparación para la gestión

Establecer un sistema integrado de acciones que garantice la gestión de los cuadros y reservas de la MMCV.

Selección de las áreas integrantes del programa

Los contenidos de esta preparación y superación establecidos son: preparación político-ideológica, preparación en defensa nacional, territorial y en defensa civil,

preparación en administración-dirección, preparación en dirección, preparación económica, preparación jurídica, preparación en el uso de la información.

Para la selección de las áreas integrantes del programa el autor también se basó en: estudio de los trabajos científicos, publicaciones de la superación profesional y de la preparación y superación de cuadros y reservas; análisis de los documentos normativos del Ministerio de Salud Pública (MINSAP) del PCC, consulta a los expertos del tema, prioridades de preparación de los cuadros y reservas para Barrio Adentro y vivencias del autor en su práctica pedagógica y de dirección.

Uno de los principios del proceso de preparación y superación de los cuadros, dice que, en función del objetivo general se determina otro elemento que caracteriza el proceso: su contenido, organizado en los siguientes componentes: preparación política,⁽¹³⁾ preparación para la defensa, administración-dirección. Incluye de manera “integrada, la preparación en dirección, económica, jurídica, así como el uso de la información...”⁽¹⁴⁾

El autor se percató, de la necesidad de hacer énfasis en la preparación en economía y logística por la cantidad de recursos bajo la responsabilidad de ese personal joven y además, se conoce que es el área menos dominada por los profesionales de la salud, ya que no se recibe preparación al respecto en la carrera.

Se separó administración como un área aparte (economía y logística) de la de técnica de dirección (por la falta de experiencia como cuadro) y en vez de cuatro áreas, como plantean los documentos rectores, se programaron cinco.

La preparación técnica y profesional, abarca lo relacionado con la profesión, se realiza en correspondencia con lo establecido por el Ministerio de Educación Superior (MES). Es el componente que se distingue por su duración, sistematicidad y contribución al desarrollo integral del cuadro.

Fue imprescindible el fortalecimiento en las áreas: político-ideológica, dirección en salud, técnico-profesional, y economía-logística de los colaboradores de la misión que cumplen la noble tarea del internacionalismo, para de esta forma contribuir a que se corresponda su labor profesional con las exigencias sociales de Venezuela y de la misión. Cuando se decidieron los temas en consulta a expertos se concibieron cinco áreas: político-ideológica, dirección en salud, economía y logística, técnico-profesional y enfrentamiento a desastres.

Selección de las formas organizativas de la enseñanza

La superación profesional tiene enfoque integrador, práctico y orientado a resultados, dirigido a elevar los conocimientos, las habilidades y las capacidades para el desempeño.

El Reglamento de Postgrado declara: "...Las formas organizativas principales de la superación profesional son el curso, el entrenamiento y el diplomado".⁽¹¹⁾

En esta investigación, por decisión de los expertos se asumieron como, formas organizativas principales: el curso, el entrenamiento y la autosuperación. Se culminó con el entrenamiento según, perfil de trabajo, ya que este es parte integrante y fundamental del sistema de superación para la dirección en salud pública y se reconoce como la mejor forma de preparación para los directivos y es un proceso educacional a corto plazo.

El programa del entrenamiento inicialmente fue orientador, de familiarización con la organización de la unidad a dirigir o del perfil del cargo contextualizado a la MMCV, donde se estudió: la estructura organizacional, sus objetivos, sus procesos y sistema de trabajo, además, como parte del entrenamiento, los cuadros y reservas participaron en reuniones con directivos de la unidad o del perfil en cuestión para el que se adiestraba.

Las formas de organización de la enseñanza fueron: videoconferencias, talleres, seminarios, actividades prácticas impartidas por los profesores, trabajo en equipos de dirección, el Trabajo Comunitario Integrado y el trabajo independiente.

La estrategia de superación

Constó de dos componentes: la superación general y la específica. La primera la conformaron tres cursos: el introductorio, el básico y el superior. La específica estuvo conformada por los entrenamientos.

Confeción de programas de superación

Todas las formas de organización poseían: título, fundamentación, objetivo, plan temático, objetivos por temas, orientaciones metodológicas, forma de evaluación y bibliografía. Las evaluaciones fueron, de acuerdo, al nivel o tipo del curso y fueron calificadas por el claustro seleccionado en los estados, de acuerdo con lo establecido en el reglamento de la Educación Superior cubana.

Curso Introductorio

Era el primer impacto que recibe un colaborador a su arribo a Venezuela, recogen una preparación inicial, les brindaba las herramientas necesarias para poder insertarse en ese contexto socio político venezolano e iniciar su labor asistencial y docente con la mayor eficiencia posible.

El programa se diseñó en dos momentos: en el primero se ejecutaron las actividades teóricas de forma centralizada en el estado, por los principales cuadros y profesores de mayor nivel.

En el segundo momento, se planificó la práctica en los servicios, en las áreas de salud integral comunitaria (ASIC) y consultorios médico popular (CMP), en el cual, se impartieron actividades prácticas de educación en el trabajo durante quince días por los tutores (principales cuadros del ASIC y por los profesores y especialistas de Medicina General Integral).

Sistema de evaluación

Realización de actividades prácticas (consulta médica, trabajo comunitario integrado, guardia médica, actividad docente, reunión metodológica), en la que los cursistas demostraron la adquisición de las habilidades desarrolladas durante el curso.

Curso Básico

En él se ofrecen elementos conceptuales básicos actualizados que le permiten, la introducción al análisis de la dirección en salud en Venezuela. También, son presentadas las tendencias actuales en materia de dirección en salud, así como, la capacidad de los sistemas de conocimientos disponibles para su estudio. Tiene tres áreas de acción estratégica: político-ideológica, dirección en salud y en economía – logística.

La concepción del programa a través, de la interrelación de conferencias orientadoras y discusiones grupales evaluativas aseguraba el cumplimiento de los objetivos del programa.

Sistema de evaluación

Evaluaciones frecuentes y como evaluación final la entrega de un trabajo sobre uno de los temas impartidos.

Curso Superior

Se justificaba por la necesidad de ampliar y profundizar en los temas en dirección en salud, sus temas fueron, distribuidos en cinco áreas de acción estratégica: político-ideológica, dirección en salud, economía-logística, técnico-profesional y enfrentamiento a desastres, que abordaron los principales contenidos que se necesitan actualizar para poder cumplir con el objetivo primordial enunciado.

Sistema de evaluación

Se realizaba con la presentación de un proyecto de investigación de intervención comunitaria, para solucionar los problemas identificados en su área de salud.

Entrenamiento en los Centros de Referencia

El programa fue orientador, de familiarización con la organización de la unidad a dirigir o del perfil del cargo contextualizado a la MMCV, donde se estudió la estructura organizacional, sus objetivos, sus procesos, y sistema de trabajo.

Sistema de evaluación

Se efectuó con un examen práctico en relación con el perfil de desempeño en Centro de Diagnóstico Integral (CDI) y Áreas de Salud Integral Comunitarias (ASIC) de referencias. La evaluación principal se complementó con los resultados concretos de su desempeño en la actividad y por la forma en que materializa las indicaciones directivas durante el entrenamiento.

Entrenamiento Especializado en Gestión de los Procesos Básicos de la Misión Médica Cubana en Venezuela

Dirigido a los Jefes de estados, vicejefes integrales y las reservas de estos cuadros. Tiene como propósito que, los cuadros y reservas que lo reciben apliquen los conocimientos sobre gestión de los procesos básicos de la MMCV que se desarrollan a nivel estatal.

Etapa III. Ejecución y control de la estrategia

Caracterización de los grupos

Se conformaron los grupos a capacitar según experiencia o no, en la dirección y las aptitudes personales, lo que permitió clasificarlos en A, B y C. Para ello, se hacían entrevistas a los colaboradores, a los profesores y jefes que los atendían y los expedientes con la caracterización que se recibía desde Cuba.

- A-** Reserva o cuadro que se ha destacado por su desempeño en Venezuela pero sin, experiencia de dirección anterior, que ocupa o no actualmente cargo de dirección.
- B-** Reserva o cuadro con experiencia de dirección anterior, que ocupa o no, actualmente cargo de dirección, pero con potencialidades y requisitos.
- C-** Jóvenes procedentes o no del Movimiento “Mario Muñoz Monroy” (MMMM), con aptitud, motivación y capacidad de dirección, que, por su desempeño actual en Venezuela, ha alcanzado los requisitos para la condición.

El curso introductorio lo recibieron todos los grupos (A, B y C). El curso básico se concibió para los cuadros y reserva que no tenían experiencia laboral, pero se habían destacado en su quehacer y mostraban potencialidades reales. Este programa contiene los contenidos necesarios para cumplir con el objetivo primordial que, es capacitar a los grupos A y C.

Fue un requisito para la promoción del cargo en ambos grupos. Los cuadros y reservas (A y C) que concluyeron el curso básico más, los cuadros con experiencia (grupo B) se insertaron en el curso superior. Este permitió, la ampliación de los temas presentados en el subsistema de superación básica en forma de curso, lo cual aseguraba la profundidad en el tratamiento de las temáticas abordadas; además, de permitir adicionar otras áreas del conocimiento. Esta revisión y decisión se hacía con la participación de los expertos. El curso superior se implementó a través, de programas de postgrado existentes en Cuba, que se adhirieron a Venezuela.

Por último, todos los grupos recibieron la superación específica del cargo que iba a desempeñar a través de los entrenamientos.

Los componentes clave de la estrategia de preparación para la gestión fueron:

- El sistema integrado de acciones.
- La estrategia de superación para los cuadros y reservas de la misión médica cubana.
- Sistema Integral de Información para la Dirección (SIIGestDir).
- El control sistemático para mejorar los procesos de superación.
- La voluntad política de la dirección nacional de la misión médica cubana y la participación de las misiones sociales en Venezuela.

Estructura y características de la estrategia

El diseño, estructura, organización y ejecución de la propuesta de la estrategia se concibieron, de acuerdo, a las características y principios de la preparación y superación de los cuadros y reservas en la MMCV, a partir de su objeto de estudio.

Se asumen los principios básicos expuestos a partir de las siguientes relaciones:

- Relación entre teoría-práctica y desarrollo de valores.
- Relación entre pertinencia social, objetivo, motivación.

Su característica principal es, el perfeccionamiento en salud en las instituciones de Barrio Adentro mediante la preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la MMCV.

Se estructuró por el autor una estrategia de superación que fue presentada al Consejo Científico Nacional que fungió como, grupo de expertos por consenso.

En esta sesión de trabajo fue perfeccionada y validada. El autor, solicitaba que se evaluara de acuerdo con las características: pertinencia, carácter sistémico, carácter activo, integralidad, flexibilidad, factibilidad, armonía, accesibilidad.

Con relación a ello, los expertos consideraron que la estrategia cumplía con los siguientes requisitos: pertinente, contextualizada, carácter sistémico, concibe a la gestión directiva en la complejidad del todo social, constituye un sistema cíclico con elementos interrelacionados: posee carácter activo, dirigida a la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentaban en la dirección de Barrio Adentro; integral, en tanto, se entiende la formación del profesional como un proceso

continuo, que favorece la relación entre lo afectivo, lo cognitivo y lo conductual, carácter flexible, posee carácter integrador, ya que sistematiza diversas dimensiones que en la formación del profesional suelen aparecer fragmentadas. Se realizó, descentralizada a los veinte y cuatro estados de Venezuela. Cada unidad de Barrio Adentro se convirtió en un escenario docente de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, factible, de fácil comprensión, ya que permite visualizar la forma de ejecutar las acciones en la práctica educativa, tiene carácter diferenciado al adecuar los contenidos del entrenamiento al perfil específico de cual, se trate. Se articula armónicamente como la estrategia única de los colaboradores en lo concerniente a la superación, de pleno acceso, ya que todos los cuadros y reservas tienen posibilidad de participar, es dinámica: se adecua a las condiciones particulares de cada nivel. Asume carácter reflexivo, establece la reflexión sobre las trayectorias de la dirección en salud, como unidad básica de análisis por parte de los profesionales de las ciencias de la salud, tiene un carácter reiterado, en ascenso y en procesos.

Etapa IV: Evaluación, monitoreo y retroalimentación de los resultados

Esta etapa tuvo como objetivo valorar la marcha de la estrategia y evaluar los resultados de su aplicación.

Las acciones fundamentales fueron:

- Valoración del cambio desde el estado real de la superación profesional en gestión directiva de los cuadros y reservas, mediante la aplicación de evaluaciones diagnósticas, y controles a clases.
- Determinación de dificultades y aciertos en el desarrollo de la estrategia de gestión directiva de los cuadros y reservas y valoración de las causas de las dificultades.
- Reajuste de la estrategia de acuerdo con los resultados e inclusión de nuevos temas de superación.

Consideraciones finales

Se diseñó una estrategia de preparación para la gestión de cuadros y reservas, a fin, de potenciar la gestión directiva en dicha misión médica. El diagnóstico del estado del nivel de preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la MMCV permitió, determinar insuficiencias desde la selección, superación, información y organización para diseñar la estrategia de preparación. Se estructuró, en cuatro etapas que permitieron la organización del proceso de preparación para la gestión de los cuadros y reservas en ese contexto.

Referencias bibliográficas

1. Martín Linares X, Segredo Pérez AM. El capital humano en el desarrollo de las organizaciones. En: Evento Formación y capacitación. Cuba Salud 2012. Convención Internacional de Salud Pública [CD-ROM]. La Habana: CNSCS; 2012. p. 319-27.
2. Castell Florit Serrate P. Saber qué hacer en la dirección de la Salud Pública. La Habana: ECIMED; 2013.
3. García Valdés M, Suárez Marín M. El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. Rev. Cubana Salud Pública. 2013 [acceso 29/12/2013];39(2):[aprox 14p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007&lng=es
4. González García R. Acciones encaminadas a contribuir con la capacitación de los cuadros, para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo. Las Tunas: Universidad Vladimir Ilich Lenin. 2010 [acceso 29/12/2013]. Disponible en: http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55794.pdf
5. Borrego O. La ciencia de la dirección. La Habana: Ediciones MITRANS; 1989.
6. Martínez Mollineda C, Alonso Rodríguez SH, Salvador Jiménez BG. Concepción teórico-metodológica sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. Cuadernos de Educación y

Desarrollo. 2010 Oct [acceso 06/11/2014];2(20):[aprox 8p.]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ced/20/mrj.htm>

7. Nuevo modelo de gestión y dirección para el sistema empresarial cubano. Decreto 281/07 de 17 de agosto. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, No 041; 2007.

8. Consejo de Estado. “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno” Decreto Ley No. 196, En: “Documentos Rectores de la Política de Cuadros”. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED; 2000.

9. Lineamientos de la Política Económica y Social de Cuba. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. 2011 [acceso 15/01/2013]. Disponible en: <http://www.granma.cubaweb.cu/secciones/6to-congreso-pcc/Folleto Lineamientos VI Cong.pdf>.

10. Decreto-Ley 252/07 de 17 de agosto. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial cubano. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, No 041; 2007.

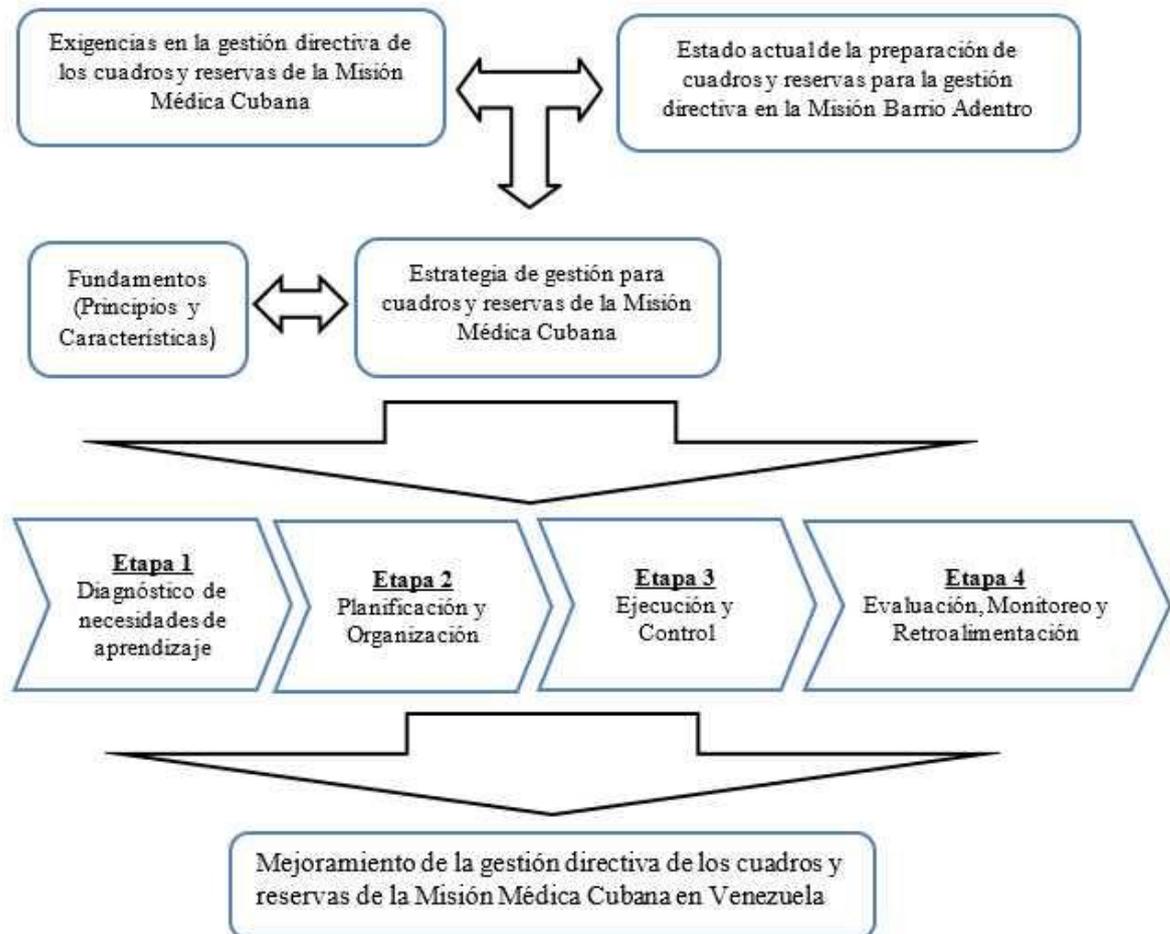
11. Resolución No. 132/2006. Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba. La Habana, Cuba [acceso 09/06/2012]. Disponible en: <http://instituciones.sld.cu/ucmh/files/2012/01/RM-132-04-Reglamento-dela-Educ-de-Posgrado.pdf>

12. Valiente Sandó P. La modelación de la profesionalidad de los dirigentes educacionales: Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo. En: Folletos Gerenciales V. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior; 2001.

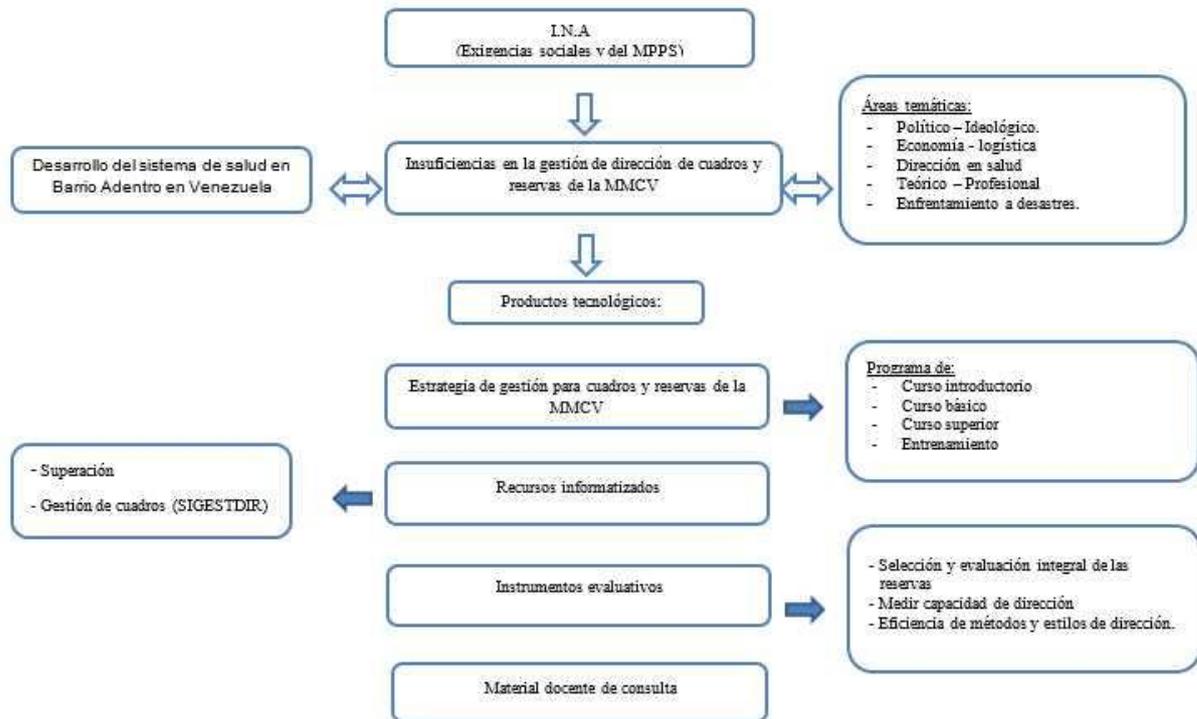
13. Resolución No. 60/11 de 1 de marzo. Normas del sistema de control interno. Contraloría General de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, No.13; 2011.

14. Bustamante Alfonso LM. La superación en el sector de la salud desde la teoría de la educación avanzada. Cuba. 2012-2014. Panorama, Cuba y Salud. 2017 [acceso 06/10/2014];12(1. Esp.):[aprox 3p.].Disponible en: <http://www.revpanorama.sld.cu/index.php/panorama/article/view/737>

Anexo 1- Estructura de la estrategia de preparación para la gestión de cuadros y reservas de la misión médica cubana en Venezuela.



Anexo 2. Identificación de las necesidades de aprendizaje.



Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.