

## Evaluación de una estrategia de preparación para la gestión de cuadros y sus reservas

Assessment of a preparedness strategy for the management of cadres and their reserves

Roberto González Martín<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6892-7011>

Digna Edelsys Hernández Meléndrez<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0839-1128>

Iraisa Sánchez Pérez<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8491-8593>

<sup>1</sup>Complejo Científico Internacional de Ortopedia “Frank País”. La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). La Habana, Cuba.

<sup>3</sup>Escuela Latinoamericana de Medicina. La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [rgmartin@infomed.sld.cu](mailto:rgmartin@infomed.sld.cu)

### RESUMEN

**Introducción:** En el período 2013 - 2016, fue desarrollada una estrategia de preparación para la gestión de cuadros y reservas en la misión médica cubana en Venezuela. En la fase diagnóstica se detectaron insuficiencias que permitieron diseñar una estrategia, a fin de potenciar la gestión directiva en dicha misión.

**Objetivo:** Evaluar los resultados de una estrategia de preparación para la gestión de cuadros y sus reservas luego de su implementación.

**Métodos:** Se trató de una investigación de evaluación. El procesamiento de la información fue cualitativo y cuantitativo. Mediante el proceso de codificación y decodificación de la información se validó la estrategia.

**Resultados:** En la aplicación de la estrategia se evidenciaron transformaciones positivas operadas en la población estudiada en el orden del conocimiento, la valoración y la puesta en práctica de contenidos de la gestión en el desarrollo de las funciones de trabajo que realizan, en tanto contribuyen a la solución de los problemas gerenciales en el centro y en las áreas donde laboran y a un cambio de

actitud en estrecha relación con los valores éticos-morales. **Conclusiones:** La estrategia implementada contribuyó a la preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la misión médica cubana en Venezuela. En dicha estrategia, todos los elementos se desarrollan en sistema, están interrelacionados y su interacción produce nuevas cualidades, que no serían alcanzables por cada uno de sus componentes aisladamente.

**Palabras clave:** estrategia; gestión directiva; preparación para la gestión.

## ABSTRACT

**Introduction:** During 2013 - 2016, a preparedness strategy was developed to for the management of cadres and reserves in Cuban medical mission in Venezuela. In the diagnostic phase, insufficiencies were detected, so a strategy was designed in order to potentiate management in that mission.

**Objective:** To assess the results of a preparedness strategy for the management of cadres and their reserves after its implementation.

**Methods:** It was an evaluation research. The processing of the information was made from a qualitative and quantitative perspective. The strategy was validated through coding and decoding process of the information.

**Results:** The application of the strategy showed positive transformations in population studied in the order of knowledge, assessment and implementation of management content in the development of the work functions they perform, while contributing to the solution of management problems in the center and in areas where they work and a change in attitude in close relationship with ethical-moral values.

**Conclusions:** The implemented strategy contributed to the preparation for the management of the cadres and reserves of the Cuban medical mission in Venezuela. In such strategy, all the elements are developed in system, they are interrelated and their interaction produces new qualities, which would not be achievable by each of their components in isolation.

**Keywords:** strategy; directive management; preparation for management.

Recibido: 24/02/2020

Aceptado: 26/04/2020

## Introducción

En el período 2013 - 2016, fue desarrollada una estrategia de preparación para la gestión de cuadros y reservas en la Misión Médica Cubana en Venezuela (MMCV). En la fase diagnóstica de dicha estrategia se pudieron detectar insuficiencias desde la selección, superación, información y organización de la gestión directiva. Estos datos permitieron diseñar una estrategia, con el fin de potenciar la gestión directiva en dicha misión médica, la cual se estructuró en cuatro etapas que permitieron la organización del proceso de preparación para la gestión de los cuadros y reservas en ese contexto.

Una vez desarrollada dicha estrategia se procedió a su evaluación, por ello el objetivo del presente trabajo fue Evaluar los resultados de una estrategia de preparación para la gestión de cuadros y sus reservas luego de su implementación.

Acciones fundamentales:

- Valorar el cambio desde el estado real de la superación profesional en gestión de los cuadros y reservas, mediante la aplicación de evaluaciones diagnósticas, y observaciones a clases.
- Determinar dificultades y aciertos en el desarrollo de la superación profesional en gestión de los cuadros y reservas.
- Valorar las causas de las dificultades.
- Reajustar la estrategia de acuerdo con los resultados obtenidos.

## Métodos

Se trató de una investigación de evaluación de una estrategia desarrollada, con el universo constituido por 2188 directivos y sus reservas. Para ello se utilizaron entrevistas, encuestas, resultados de los cursos impartidos, evaluación de las unidades asistenciales seleccionadas colectivo moral, controles a clases y análisis documental. El procesamiento de la información fue cualitativo y cuantitativo.

Mediante el proceso de codificación y decodificación de la información se validó la estrategia implementada. Fueron procesadas las entrevistas a los colaboradores e informantes clave, las preguntas abiertas de las encuestas y los documentos empleados. Los datos relacionados con las preguntas cerradas de las encuestas, los recursos, la selección de unidades colectivo moral, se procesaron mediante la obtención de frecuencias absolutas y relativas.

El análisis documental realizado a los informes finales de los cursos constituyó la fuente para la creación del registro automatizado de la misión. Los datos contenidos en ambas bases de datos de la MMCV se exportaron a Microsoft Office Excel 2007 para el procesamiento y resumen de datos utilizados en esta investigación. Se utilizó una PC Intel Core I 3, con ambiente de Windows 7. Los textos se procesaron con Word 2007, y las tablas se realizaron con Excel 2007. La información se resumió en tablas simples. Se calcularon las frecuencias absolutas en las diferentes variables estudiadas y se utilizó el porcentaje como medida de resumen de las variables cualitativas.

## Resultados

El análisis de los resultados se muestra en el orden siguiente:

- a) Evaluación de los cursos impartidos.
- b) Resultados de las encuestas aplicadas a: directivos, funcionarios, expertos, docentes, cuadros y reservas.
- c) Controles a clases.
- d) Unidades evaluadas como colectivo moral antes y después de implementada la estrategia.
- e) Índice de satisfacción percibida por los cuadros y reservas.

En el primer trimestre de 2014, se procedió a la verificación de la ejecución de la estrategia en los veinte y cuatro estados. En esta evaluación preliminar se pudo constatar que se encontraba implementada en la totalidad.

Se realizaron encuestas a los claustros de profesores, cuadros y reservas incorporados a las diferentes etapas del sistema de superación profesional, los que consideraron las actividades recibidas de gran importancia y utilidad para su desarrollo profesional, además de brindarle las herramientas fundamentales para desempeñar las tareas que les fueran asignadas. El análisis de contenido de la encuesta permitió retroalimentar el sistema diseñado para el perfeccionamiento de la estrategia. Los resultados de las mismas fueron los siguientes:

El 98 % de los docentes consideraba insuficiente el número de centros de entrenamientos de referencia en los estados para la preparación y superación de los cuadros y reservas.

De los docentes encuestados, el 90 % opinaba que la situación epidemiológica de algunos estados en los últimos meses, había impedido la realización de actividades de superación diseñadas en el tiempo previsto. Sobre la composición de los grupos, el 45 % refirió que la heterogeneidad de la constitución de los grupos era otro factor que afectaba negativamente el sistema de superación profesional, por lo que hubo necesidad de homogeneizar su constitución por perfiles afines. Para el 73 % de los docentes las dificultades con la transportación y las condiciones geográficas en algunos estados obstaculizaron el traslado de los cursistas y el desarrollo del sistema de superación, así como el 68 % de los encuestados señaló que la falta de control sistemático a los centros de referencia, también influyó negativamente. Según el 72 % de los encuestados la multiplicidad de tareas a asumir por alumnos y profesores y para el 53 % la inestabilidad de los cuadros y reservas en su ubicación laboral en el estado, fueron otros elementos que entorpecieron en su desarrollo.

A partir de ese momento se garantizaron las condiciones logísticas necesarias, se implementó y perfeccionó la Dirección por Objetivos en el Sistema de Trabajo de la MMCV, para minimizar la multiplicidad y superposición de tareas a asumir por cursistas y profesores, así como la falta de control sistemático a los centros de referencia, por la inclusión en el sistema de trabajo de recorridos a los estados para controlar y evaluar la estrategia de gestión. También se logró incrementar la estabilidad de los cuadros y reservas en su ubicación laboral en el estado

## Ejecución de los cursos

Durante el primer semestre de 2015, se realizaron 2320 ediciones de cursos (incluidos básico, superior y entrenamiento). Se contaba con 57 Áreas de Salud Integral Comunitaria (ASIC) para los entrenamientos distribuidos en los 24 estados. Se graduaron hasta junio de 2015 en curso básico 756 cuadros y reservas, y 5830 en todo el año 2015. Durante el año 2015, se graduaron 1478 médicos y 5830 profesionales de otros perfiles solamente en el curso introductorio.

En la mayoría de los estados las deficiencias detectadas en visitas anteriores fueron solucionadas. La documentación estaba completa y se aplicaban los instrumentos evaluativos. Se recomendó actualizar los temas político-ideológicos contenidos en el sistema de preparación, contextualizándolos a Venezuela y a la política internacional, en coordinación con el grupo de trabajo del partido. Se revisó en cada visita a los estados una muestra de los trabajos para la evaluación de los postgrados de la estrategia diseñada para constatar la pertinencia en la selección de los temas de gestión a ser investigados.

Hasta diciembre de 2015 se encontraban certificadas como centros de referencia para la superación de cuadros y reservas de la misión 64 Áreas de Salud Integral Comunitaria. Se habían realizado 2320 ediciones de cursos y entrenamientos en todo el país.

En el curso introductorio se graduaron 1478 médicos, en 989 actividades docentes y 5830 otros profesionales en 1315 actividades docentes. Hasta esa fecha habían completado la superación diseñada en la estrategia en los veinte y cuatro estados del país, en las diferentes modalidades del posgrado, un total de 1429 (65,4 %) de los cuadros y reservas hasta esa fecha; según registro del frente de postgrado de la dirección nacional docente, de ellos de ellos 757 (76,46 %) eran cuadros y 672 (54,28 %) reservas.

Sin embargo, se encontraban 495 cuadros y reservas incorporados a las diferentes formas de postgrado de la estrategia de gestión (curso introductorio, básico, superior y entrenamiento) que aún no habían completado, de ellas 151 cuadros y 344 reservas.

Según distribución de forma de enseñanza postgraduada culminaron el curso básico 419 cuadros y 999 reservas, el superior 466 cuadros y 721 reservas y el entrenamiento 330 cuadros y 617 reservas en 309 ediciones acumuladas.

Una acción novedosa fue la incorporación en la estrategia del Trabajo Comunitario Integrado (TCI), que resulta de la acción participativa de todos los sectores integrados en la comunidad. En él se realizan acciones conjuntas como la inclusión de actividades deportivas, recreativas, de instrucción para lograr el empleo y el sustento como fueron el sector agrícola, de la fabricación de materiales de construcción, talleres para arreglar útiles del hogar, entre otros. Los niños y jóvenes que no estaban incorporados a la escuela, fueron incorporados mediante el TCI y participaban en actividades culturales de su superación docente. De ahí surgió la necesidad de integrar al Equipo Básico de Trabajo del consultorio, al tercer elemento, que fue un Trabajador social que comenzó su entrenamiento en el TCI. El trabajo se realizaba en correspondencia con el diagnóstico de la situación de salud. Se continuó la impartición de la estrategia inicialmente diseñada e introducida desde el 2013, para la preparación de los cuadros y reservas de la MMCV para el perfeccionamiento de su gestión directiva. Se desarrollaron los talleres de preparación de los profesores en los veinte y cuatro estados, participaron 228 profesores, estuvieron presentes también los principales cuadros del estado: segundo jefe, los vicesjefes docentes, de higiene y epidemiología, de economía, de logística y el vicesjefe de asistencia médica. Además, participaron los asesores metodológicos del equipo docente estatal, profesores con experiencia en la preparación y superación de cuadros y reservas y especialistas en administración de salud.

Se convocó al I Simposio Nacional de Cuadros y Reservas de la MMCV a celebrarse con la participación de los mejores trabajos seleccionados como destacados en las jornadas científicas estatales, procedentes de los mejores trabajos presentados en las evaluaciones finales de los cursos de cuadros y reservas que culminaron su superación.

Los cuadros y reservas mediante el CD multimedia elaborado, se pusieron en contacto con contenidos esenciales de su perfil profesional para comprender y ejecutar los procesos de su área de desempeño.

## Encuestas aplicadas a directivos y funcionarios

Con respecto a los fundamentos teóricos asumidos para sustentar la estrategia, el 75 % la consideró como muy adecuada, el 22,6 % como bastante adecuada y el 2,4 %, adecuada.

Sobre la importancia de las etapas diseñadas para organizar el proceso, el 80 % la consideró muy adecuada, 15,1 % bastante adecuada y un 4,9 %, adecuada.

Con relación a la relevancia de la estrategia, el 90,6 % la consideró como muy adecuada, el 8,3 % bastante adecuada y un 1 %, adecuada.

Respecto al grado de satisfacción con los conocimientos de los cuadros y reservas obtenidos mediante la gestión, el 98 % lo valoró como muy adecuado y el 2% bastante adecuado. El 100 % reconoció la utilidad práctica de la estrategia, los criterios expresados se ubicaron en 95,6 % muy adecuada y 4,4 % bastante adecuada.

Respecto al Sistema Integral de Información para la Dirección, el 91 % lo valoró como positivo y útil para la gestión de los procesos directivos, ya que brindaba una correcta información para la toma de decisiones de los cuadros y funcionarios en todos los niveles de dirección en la misión.

Se consideró viable la estrategia para los cuadros y reservas de la MMCV, ya que se efectuó en todos los estados, con buena participación de profesores y educandos, existían los recursos necesarios y la base material para ejecutar todas las acciones de implementación y control.

La estrategia permitió identificar y resolver muchos de los problemas profesionales relacionados con la dirección en salud de las áreas en las que actuaban y contribuyó al sistema de influencias positivas en la educación integral de los cuadros en formación y reservas de la MMCV.

## Encuestas aplicadas a los expertos

Las valoraciones emitidas por los expertos seleccionados permitieron arribar a las siguientes consideraciones:



- Respecto al grado en que favoreció el desarrollo de la gestión de los cuadros y reservas de la MMCV, el 80 % las consideró como muy adecuada y el 20 % bastante adecuada.
- El 100 % reconoció que era muy adecuada su contribución a la solución de los problemas identificados en la gestión de los cuadros y reservas.
- El 90 % consideró muy adecuada y el 10 % como bastante adecuada la relación entre los componentes de la estrategia de gestión y el mejoramiento de los conocimientos de los cuadros y reservas de la MMCV.
- En relación con la vinculación en la estrategia de los aspectos técnico-profesional, político-ideológico, economía-logística y en dirección, el 70 % de los criterios se ubicó en muy adecuada y 30 % bastante adecuada.
- El grado de factibilidad de la estrategia según condiciones exigidas a la MMCV en Barrio Adentro fue valorado en un 90 % como muy adecuado y 10 % bastante adecuado.
- La pertinencia de la estrategia con las prioridades de la MMCV fue valorada por todos como muy adecuada.
- El alto nivel de significación en la concordancia de los criterios expresados por los expertos, condujo a valorar la estrategia como válida.

Como elementos finales de esta valoración, las dificultades fueron solucionadas para lograr los objetivos de la estrategia de gestión, se ofreció un conjunto de criterios por los profesores que posibilitó el perfeccionamiento de la estrategia, lo que se tuvo en cuenta para su puesta en práctica en la etapa final.

### **Encuestas aplicadas a los docentes**

Al indagar sobre el nivel de satisfacción en relación con la calidad con que fueron tratados los contenidos de la preparación para la gestión, el 75,5 % de los docentes expresó que fue muy buena y el 20,5 %, buena. El 100 % consideró la superación recibida por los cuadros y reservas como muy buena y que los preparó para asumir la gestión directiva de forma consciente.

El 95 % consideraron la calidad de los contenidos abordados como muy buena, el 5 % como buena y el 100 % evaluó los conocimientos como muy útiles. Asimismo

consideraron que de los temas de superación recibidos los que más le aportaron a su preparación teórica fue el área en economía y logística, manifestado en el 90 % de los casos, seguido por la técnico-profesional con el 10 %.

Sobre el nivel más logrado de la preparación, el 97 % consideró que fue en el plano teórico-práctico, el 32,4 % en el curso superior y el 64,6 % en el entrenamiento.

Dentro de los propósitos de la encuesta aplicada estuvo valorar la opinión de los docentes sobre el CD que les fue entregado para su auto-superación. El 100 % lo consideró muy bueno, en tanto el 80,6 % expresó que era asequible. Se indagó sobre la aplicación de contenidos sobre ética médica y ética de los cuadros del estado y el gobierno y se obtuvo que el 98 % la evaluó de muy buena y el 2 % de buena.

### **Encuestas aplicadas a los cuadros y reservas que recibieron la superación**

En relación con la calidad con que fueron tratados los contenidos, el 94 % expresó que fue muy buena y el 3 % buena.

El 99 % de los cuadros y reservas evaluó la superación recibida como muy buena y un 1 % como buena. El 97 % consideró la utilidad de los contenidos abordados en la superación recibida como muy buena y el 3 % como buena. El 100 % consideró muy bueno el aporte de los nuevos contenidos recibidos para su desempeño como cuadro.

De los temas de superación recibidos los que más le aportaron a su preparación teórica fue el área en economía-logística, lo que coincidió con lo expresado por los docentes, manifestado en el 98 % de los casos, seguido por la de dirección en salud con el 2 %. Sobre el nivel más logrado de la superación, el 99 % consideró que fue en el entrenamiento y un 1 % en el curso superior.

Al calificar su opinión sobre el CD que les fue entregado para su auto-superación, se obtuvo que el 98 % lo consideraran muy bueno, en tanto el 2 % expresó que bueno (era accesible y práctico). Sobre la aplicación de contenidos sobre ética médica y ética de los cuadros del estado y el gobierno, el 98 % la evaluó de muy buena y el 2 % de buena.

### **Controles a clases**

Se realizó un total de 1018 controles a las diferentes formas de organización de la enseñanza de la estrategia de superación, por los docentes miembros de los equipos docentes estatales y por los miembros del comité de expertos nacionales que realizaron los recorridos trimestrales por todo el país, con la guía de control. Estos fueron efectuados por el grupo de expertos nacionales.

El 10,4 % de los controles realizados fueron evaluados de Excelente, el 87,8 % de Bien y 1,7 % de Regular, ninguno obtuvo la calificación de mal.

### **Unidades evaluadas colectivo moral antes y después de la estrategia**

El número de unidades colectivo moral se incrementó después de implementada la estrategia. En el 2015 era colectivo moral el 92,35 % de las unidades docente-asistenciales de Barrio Adentro, en julio de 2016 se incrementó al 93,4 %. En el 2015 solo cinco estados tenían el 100 % de sus unidades declaradas como colectivo moral y en el 2016 se incrementó a 11 el número de estados con la totalidad de sus unidades como colectivo moral, lo que estuvo influenciado por la aplicación de los conocimientos teórico - prácticos recibidos.

Las evaluaciones de las visitas integrales y técnicas mejoraron en comparación con el periodo anterior de implementada la estrategia, disminuyó el número de deficiencias detectadas en dichas visitas. En el 2015 se detectaron 2421 deficiencias, en el 2016 fueron 1669, o sea 732 menos en comparación con el año anterior.

### **Índice de satisfacción percibida por los cuadros y/o reservas**

Se diseñó y aplicó por el investigador principal, un instrumento evaluativo para medir el índice de satisfacción percibida por los cuadros y/o reservas. Se entrevistó el 100 % de los cuadros y/o reservas participantes en la estrategia diseñada. El 96,8 % expresó satisfacción con la superación recibida por los equipos docentes estatales. Los elementos positivos o beneficiosos que argumentaron fueron los siguientes:

- El 99 % calificó los resultados en el desempeño del trabajo de Excelente. Sobre la calidad de los materiales elaborados y los elementos considerados en la estrategia de preparación para la gestión el 97 % lo valoró Muy Bien y 1 % de Bien.
- Se sintió insatisfecho el 3 % de los usuarios; los argumentos estuvieron en relación con que deseaban mayor tiempo en el sistema de preparación y superación.

## Discusión

Aunque se reconoce que existían problemas con la preparación para la gestión en las áreas de trabajo y las unidades docentes asistenciales de Barrio Adentro en la MMCV en general, así como la importancia y necesidad de una superación en gestión directiva,<sup>(1)</sup> no existían evidencias de un plan de superación, concebido para cuadros y reservas en esta temática.<sup>(2)</sup>

La estrategia convocó a profundizar y actualizar la preparación individual y colectiva, sobre la base del conocimiento y aplicación de las transformaciones que estaban aconteciendo y los contenidos básicos que debían conocer.<sup>(3)</sup>

El diseño e implementación de la estrategia, a su vez, dio lugar a la escuela especial de superación de cuadros y reservas, mediante los escenarios docentes teórico-prácticos en los 24 estados venezolanos. Fue obligatorio para el cuadro saliente hacer la entrega formal de su cargo y concluir el entrenamiento para la actividad que va a desempeñar el seleccionado.

La estrategia tiene un enfoque práctico, orientado a resultados, dirigida a elevar en los cuadros los conocimientos, habilidades y capacidades para el desempeño exitoso de sus funciones directivas, haciendo énfasis en la educación en valores.<sup>(4)</sup> Ella constituye un medio para promover y desarrollar sus competencias. Se basa, como diría Fidel, en la responsabilidad y el compromiso de los cuadros y sus reservas con su superación y potencia su auto preparación.<sup>(5)</sup>

Se coincide con autores como *Castell-Florit* y otros, en que la preparación y superación de los cuadros constituye un elemento fundamental, tanto en el

mejoramiento del conocimiento y por consiguiente el desempeño tanto de los cuadros que se preparan como de las entidades a las que pertenecen.<sup>(6,7,8,9)</sup>

También es frecuente encontrar múltiples dificultades, insuficiencias u obstáculos que justifican que este mejoramiento no suceda. En esta investigación se analizan estos asuntos y se pudo demostrar que para lograrlo con mayor eficiencia se necesita de un sistema que permita operacionalizar lo que en materia de cuadros se define por los países, por los organismos rectores para concretar esta política. La estrategia desarrollada constituye un instrumento práctico para lograr este importante objetivo.<sup>(10,11)</sup>

La estrategia diseñada e implementada en la MMCV, debe guiar el diseño y desarrollo de las formas de superación de los profesionales que se desempeñan como cuadros, con un enfoque contextual y secuencial, para perfeccionar integralmente las actividades que realizan en correspondencia con las necesidades que se identifiquen.<sup>(12)</sup>

Los resultados de su aplicación evidenciaron las transformaciones positivas operadas en la población estudiada en el orden del conocimiento, la valoración y la puesta en práctica de contenidos de la gestión en el desarrollo de las funciones de trabajo que realizan, en tanto contribuyen a la solución de los problemas gerenciales en el centro y en las áreas donde laboran y a un cambio de actitud en estrecha relación con los valores éticos-morales.<sup>(13,14)</sup>

Adicionalmente la estrategia permitió:

- Transferir cuadros y reservas capacitados para la misión Brasil, para la cual partieron 394 especialistas de MGI, de ellos 298 cuadros, distribuidos de la siguiente forma: 267 jefes de ASIC, 29 cuadros de las direcciones estatales, 2 cuadros de la dirección nacional de la MMCV y 96 miembros de la reserva. Dentro de los 3010 médicos enviados salió el 72 % de la plantilla de cuadros de Venezuela, cargos que fueron asumidos por profesionales formados en esta estrategia.
- Completar el 95 % de la plantilla de cuadros del estado con personal debidamente preparado. El 97 % de los cuadros contó con dos reservas

- objetivas, también se obtuvo mayor estabilidad de los cuadros y mejores resultados en su trabajo.
- Contar con una selección de reservas con mejor preparación para desarrollar la tarea que le fuera asignada y elevación de la calidad del Trabajo Comunitario Integrado.
  - Enviar para Cuba, al finalizar su misión, 668 cuadros, caracterizados y mejor formados para su desempeño como cuadros.
  - El análisis de una muestra de los trabajos científicos elaborados por los cuadros y reservas evidenció que estaban mejor preparados para la función directiva, mostraban un grado mayor de comprensión de los procesos de dirección, manejo de bibliografía actualizada y de temas polémicos de esa área. Por último, quedó demostrada la utilidad de las revisiones bibliográficas y de los trabajos de investigación presentados por los cuadros y reservas para la evaluación de los postgrados de la estrategia diseñada para la determinación de problemáticas de gestión a ser investigadas.
  - La estrategia fue asumida como un método de trabajo permanente en la MMCV y por el Ministerio de Salud Bolivariano y su Universidad, para preparar los propios graduados de la ELAM venezolana, que ya son más de cinco mil.

La estrategia implementada contribuyó a la preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la Misión Médica Cubana en Venezuela.

La valoración por criterio de expertos permitió constatar el alto nivel de concordancia de estos respecto al nivel de satisfacción en relación con la calidad con que fueron tratados los contenidos de la superación, así como su utilidad para asumir la docencia en gestión directiva, la utilidad del CD elaborado y las implicaciones metodológicas para el desarrollo de su preparación para la gestión en esa dirección. En dicha estrategia, todos los elementos se desarrollan en sistema, están interrelacionados y su interacción produce nuevas cualidades, que no serían alcanzables por cada uno de sus componentes aisladamente.

## 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. Mojena Milián B. Doce años más de Misión Barrio Adentro Salud en Venezuela. 2015 [acceso 06/10/2016]. Disponible en: <http://www.granma.cu/cuba/2015-04-16/doce-anos-ya-de-mision-barrio-adentro-salud-en-venezuela>
3. Ministerio de Salud Pública. Transformaciones necesarias en el Sistema de Salud Pública. 2012. La Habana: MINSAP. 2012 [acceso 14/03/2012]. Disponible en: <http://files.sld.cu/editorhome/files/2010/11/transformaciones-necesariassalud-publica.pdf>
4. Bustamante Alfonso LM. La educación en valores en trabajadores de la atención primaria de salud en Cuba. Rev. Cubana Med. Gen. Integral. 2010 Ene-Mar [acceso 06/10/2014];26(1):[aprox 6p.]. Disponible en: [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252010000100015&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252010000100015&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
5. Castro Ruz F. Reflexiones de Fidel en el IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas de Cuba. 2010 [acceso 18/03/2016]. Disponible en: [http://www.cubadebate.cu/reflexiones-fidel/2010/04/08/el-ix-congreso-de-la-union-de-jovenes-comunistas-de-cuba/#.Wzuv2n\\_AWUk](http://www.cubadebate.cu/reflexiones-fidel/2010/04/08/el-ix-congreso-de-la-union-de-jovenes-comunistas-de-cuba/#.Wzuv2n_AWUk)
6. Castell-Florit Serrate P. Saber qué hacer en la dirección de la Salud Pública. La Habana: ECIMED; 2013.
7. Bustamante Alfonso LM. La superación para profesores vinculados a la preparación de cuadros y reservas de la salud [Tesis doctoral]. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”; 2012.
8. Suárez Rosas L. La especialidad en Organización y Administración de Salud Pública y la Escuela Cubana de Salud Pública. Revista Cubana de Salud Pública. 2012 [acceso 08/12/2015];38(3):[aprox 6p.]. Disponible en: [https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/rcsp/v38n3/spu10312.pdf](https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rcsp/v38n3/spu10312.pdf)

9. Mencho Moreno H, Mencho Moreno I. Estrategia de superación para los cuadros de la Dirección Provincial de Salud en Camagüey. Rev. Hum. Med. 2014 [acceso 18/03/2016];14(1):[aprox. 38 p.]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v14n1/hmc02114.pdf>.
10. 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/FolletoLineamientos VI Cong.pdf](http://www.granma.cubaweb.cu/secciones/6to-congreso-pcc/FolletoLineamientosVI Cong.pdf).
11. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. La Habana: Félix Varela; 2010.
12. González ER. Estrategia de preparación para la gestión de cuadros y reservas de la Misión Médica Cubana en Venezuela. [Tesis doctoral]. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana; 2018.
13. Sol-Rodríguez N, et al. Propuesta metodológica para la capacitación de los cuadros y reservas de las organizaciones de subordinación local. EduSol. 2016 [acceso 18/03/2016];16(56): [aprox 14p]. Disponible en: <http://edusol.cug.co.cu/index.php/EduSol/article/download/698/pdf>
14. Saturno Hernández PJ, Hernández Ávila M, Magaña Valladares L, García Saisó S, Vertiz Ramírez JJ. Estrategia integral de formación para la mejora continua de la calidad de los servicios de salud. Salud Pública Méx. 2015 [acceso 18/03/2016];57(3):[aprox. 18 p.]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v57n3/v57n3a17.pdf>

### Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

### Contribuciones de los autores

*Roberto González Martín:* Contribución a la idea y diseño del estudio, la recogida de datos, su análisis e interpretación. Redacción del borrador del artículo y aprobación de su versión final.



*Digna Edelsys Hernández Meléndrez:* Participación en la redacción del borrador del artículo. Procesamiento de la información. Revisión crítica de la versión final y su aprobación.

*Iraisa Sánchez Pérez:* Revisión crítica de la versión final y su aprobación.