

## **Estrategia de superación para los cuadros de la Dirección Provincial de Salud en Camagüey**

### **Training strategies for executives at the Provincial Health Direction in Camaguey**

**Hilay Mencho Moreno,<sup>1</sup> Ismary Mencho Moreno.<sup>11</sup>**

I. Doctora en Medicina, Especialista de Primer grado en Medicina General Integral, Máster en Salud Pública, Profesor Asistente. Dirección Provincial de Salud, Departamento de Cuadros. Luaces e/ San Pablo e Independencia. Camagüey, Cuba, CP 70100. hilay@finlay.cmw.sld.cu

II. Licenciada en Biología, Máster en Actividad Física en la Comunidad y en Didáctica Superior, Profesor Auxiliar. Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey, Departamento de Ciencias Preclínicas, Facultad de Ciencias Médicas. Carretera Central Oeste km 4½, Camagüey, Cuba. CP. 70700. mencho@iscmc.cmw.sld.cu

---

### **RESUMEN**

Se realizó un modelo de investigación cuantitativo y cualitativo, de formación y desarrollo de recursos humanos con el objetivo de diseñar y aplicar una estrategia para mejorar los resultados en el desempeño de los cuadros de la Dirección Provincial de Salud en Camagüey. La investigación se efectuó entre marzo del 2011 a marzo del 2012. El universo y muestra estuvo conformado por los 39 cuadros de la Dirección Provincial de Salud en Camagüey. Se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos. Se diseñaron acciones en el orden didáctico teórico, práctico e integrado, donde se partió de las necesidades individuales y colectivas y de los resultados de la aplicación de encuestas, entrevista, entrevistas a informantes claves, revisión documental de las evaluaciones y planes de desarrollo individual. Luego de la implementación de la estrategia se constataron cambios positivos en el trabajo de los cuadros objeto de estudio, así como un mejor

desempeño y resultados en los controles internos y externos. Se realizó la validación de la estrategia utilizando el criterio de expertos y la validación en la práctica.

**Palabras clave:** estrategia, administración, superación.

---

## **ABSTRACT**

A quantitative and qualitative investigative model of formation and development of human resources was performed with the objective of designing and applying a strategy to improve the results of the human resources in the performance of the executives at the Provincial Health Direction in Camaguey. This investigation took place from March 2011 to March 2012. The universe and the sample included the 39 executives of the Provincial Health Direction in Camaguey. Theoretical, empirical and statistical methods were used. Different actions in the didactic theoretical, practical and integrative levels were designed taking into consideration the individual and group needs as well as the results of the interviews, and surveys to key informants, documental revision of the evaluations and plans of the individual development. After implementation of the strategy positive changes in the work of the executives in the study as well as better performance and results in the internal and external controls. Validation of the strategy according to the expert criterion and functional validation by the results of the strategy applied to the executives in the study were performed.

**Keywords:** strategy, administration, training.

---

## **INTRODUCCIÓN**

La Revolución, el Partido y el Estado cubanos realizan grandes esfuerzos para preparar a los dirigentes en varias esferas, que van desde la política ideológica, la económica, la defensa y en dirección: “el desarrollo [...] debe ser de un modo sistemático en escuelas especiales dedicadas a ello.”<sup>1</sup> En este sentido la capacitación ha jugado un importante

papel para transmitir los conocimientos y desarrollar las habilidades que necesita el personal de dirección para ejercer sus funciones.

La situación de salud en el mundo y particularmente en los países subdesarrollados exige de recursos humanos cuyo desempeño, desde la perspectiva sanitaria, aseguren la identificación, priorización y posible solución de los problemas urgentes de salud que los afectan mediante una toma de decisiones acertada, ágil y científicamente avalada.

Uno de los problemas fundamentales de la política de cuadros y del trabajo con los mismos es el conocimiento profundo de las características individuales, así como la formación de las cualidades requeridas en cada uno; en consonancia con la formación que debe recibir la reserva. A ello debe dar respuesta el trabajo destinado al proceso de superación, capacitación y desarrollo.

Entre el jefe y sus subordinados debe establecerse una correcta y acertada labor educativa, condicionada por el propósito de preparar integralmente a las personas para que estén en mejores condiciones de desempeñarse en su puesto de trabajo, a lo que no escapa la preparación de la reserva como soporte o sustento de toda la articulación del proceso.

La elevación de la calificación de los cuadros debe ser un proceso continuo, porque las exigencias que plantea la sociedad socialista, en cuanto a su nivel profesional, son igualmente ininterrumpidas. Tiene como objetivo elevar su nivel de preparación para que puedan cumplir de forma adecuada las funciones inherentes a sus cargos, así como profundizar en aspectos generales que servirán de base para su trabajo futuro.<sup>2</sup>

En muchas ocasiones se detectan deficiencias en las labores de los cuadros, fundamentalmente, las relacionadas con la estrategia organizacional del proceso, uso racional del tiempo, selección, trabajo y tratamiento de las reservas, entre otras. Sin embargo se establecen preparaciones sistemáticas que abordan de forma muy simple y general los aspectos metodológicos que rigen estas acciones, los que no aprovechan los elementos andragógicos, pedagógicos, psicológicos y didácticos contemporáneos que rigen todo proceso de aprendizaje y desarrollo, razón por la cual no se producen transformaciones positivas en el actuar de los cuadros.

Es evidente la necesidad de perfeccionar la organización de la salud pública y el Sistema Nacional de Salud: “[...]utilizando las potencialidades acumuladas de una sólida y extensa infraestructura, dotada de una suficiente y resolutive red de recursos humanos altamente capacitados, que han acumulado importantes resultados para el pueblo y aportado experiencias reconocidas a nivel mundial.”<sup>3</sup>

El trabajo de los cuadros está sujeto a las condiciones reales de conocimiento y preparación que poseen los que se desempeñan como tal, para ello se deben trazar estrategias que dirijan y organicen la superación de estos; más allá de las preestablecidas que son orientadas y controladas desde el nivel Central, a partir del diagnóstico de las necesidades de formación de cada uno de los mismos.

Sin embargo, aunque se siguen estas direcciones de trabajo, se aprecian insuficiencias en el quehacer cotidiano de los cuadros, lo que ocasiona inadecuados estilos y formas de dirección que conspiran con la satisfacción del personal involucrado en este actuar y por ende con la calidad de los servicios de forma general, razón por la cual la mayoría se encuentra en la preparación y superación.

En el año 2003 se realizó un estudio nacional para determinar la calidad en los servicios que presta la salud pública y la satisfacción que presentaba el personal desde una óptica general, y no se particularizaba en la función de los cuadros, la investigación se aplicó en la provincia a los municipios de Camagüey, Florida, Esmeralda, Santa Cruz del Sur y Nuevitas. De modo general los elementos cualitativos y cuantitativos arrojaron resultados negativos tales como: elevado índice de estrés, inadecuada organización de las actividades y marcada desmotivación hacia las tareas, donde se encontraban todos los prestadores de servicios, entre ellos los cuadros de dirección, que presentaron la misma problemática.

Durante los meses de febrero a junio de 2005 se estableció y aplicó la fase inicial de diagnóstico en todas las áreas de salud del municipio de Camagüey y se obtuvo como resultados serias dificultades en la calidad de los servicios ocasionados por desmotivación, despersonalización, estrés laboral y un inadecuado empleo del tiempo. Todo ello concluyó con la elaboración de un proyecto de transformación estratégica en cada uno de los

policlínicos del municipio Camagüey que debía sustentarse en los problemas identificados en el proceso de dirección de cada área de salud.

Con los antecedentes de este estudio y el conocimiento de la situación presentada por los cuadros de la Dirección Provincial de Salud a través de entrevistas a los propios cuadros y a sus jefes, corroborado además por inspecciones Ministeriales y detectados por una de las autoras en sus funciones como Directora de Cuadros de la Dirección Provincial de Salud en Camagüey se obtienen como principales deficiencias las siguientes: Uso irracional del tiempo; inadecuada descentralización de tareas; desconocimiento de pasos metodológicos para la confección de documentos de trabajo; deficiente preparación de la reserva; jornada de trabajo mayor de 8 horas diarias; inadecuado trabajo en equipo.

Por lo que existe una insuficiente preparación de los cuadros de la Dirección Provincial de Salud de Camagüey, lo cual influye en los resultados de su trabajo, y por ende se hace necesario elaborar una estrategia de superación acorde a las necesidades de desarrollo integral de los recursos humanos para la dirección en el territorio. Para solucionar tal problema se elabora una estrategia de superación en dirección para los cuadros del Sectorial Provincial de Salud en Camagüey.

La investigación resulta novedosa, teniendo en cuenta que la mayoría de las capacitaciones realizadas a cuadros utilizan un programa nacional estandarizado que no contempla las necesidades individuales y que concluye con la etapa presencial, sin evaluación posterior de los resultados, en esta investigación se ofrece una propuesta de herramienta metodológica que permitirá mejorar la labor de dirección en la Dirección Provincial de Salud de Camagüey, que a partir de un diagnóstico inicial de necesidades de aprendizaje, diseña actividades de capacitación con una visión integrada, de fácil aplicación, con gasto mínimo de recursos materiales y humanos, de características generalizables, aplicables, sistémicas y dinámicas, al final de la cual se evalúan los cambios en el desempeño de los cuadros incluidos en la investigación, que permite solucionar la problemática determinada.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Se realizó un modelo de investigación cuantitativo y cualitativo, de formación y desarrollo de recursos humanos con el objetivo de diseñar y aplicar una estrategia para mejorar los resultados en el desempeño de los cuadros de la Dirección Provincial de Salud en Camagüey, en el período comprendido entre marzo del 2011 a marzo del 2012.

El universo, población y muestra estuvo conformado por los 39 cuadros de la Dirección Provincial de Salud en Camagüey.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos se utilizaron métodos de investigación cualitativos y cuantitativos del tipo teórico, empírico y estadístico.

### *Del nivel Teórico:*

- Análisis y síntesis, inducción – deducción, sistémico estructural funcional.

### *Del nivel empírico:*

- Cuestionario de auto diagnóstico, entrevista, entrevistas a informantes claves, revisión documental, pruebas pedagógicas pre test y post test, observación, criterio de expertos y pre experimento.

### *Procedimientos Estadísticos:*

Los instrumentos utilizados permitieron un análisis cualitativo y cuantitativo de los datos. A partir de los resultados obtenidos se utilizaron procedimientos estadísticos descriptivos de rutina: tablas de entrada simple y de doble entrada que muestran la síntesis de las respuestas, de las variables definidas para esta investigación.

### *Del nivel cualitativo:*

Etnografía educativa, teoría fundamentada.

La investigación se estructura en etapas dirigidas a establecer las acciones concretas que conforman la estrategia. Los resultados se obtienen de la aplicación de encuestas y

cuestionarios dirigidos a los cuadros y cuestionario examen pre test, revisión de evaluaciones y planes de desarrollo individual y entrevistas a informantes claves.

Se inicia con el diseño teórico de la estrategia a partir de las etapas y partes que componen la misma, donde se explica y fundamenta la articulación entre cada una de sus partes. La implementación se corresponde con un pilotaje de nueve meses de aplicación.

Evaluación de los resultados de la implementación: Mediante criterios de autoevaluación a través de un cuestionario, examen post test para determinar conocimientos adquiridos, evaluación práctica del entrenamiento través de la guía de observación en el desempeño de las funciones inherentes al cargo y los resultados de trabajo obtenidos mediante controles.

Los requerimientos éticos asumidos implicaron la voluntariedad de participación de los sujetos, recogida al inicio de los cuestionarios y la utilización de los datos obtenidos sólo con fines científicos.

## **RESULTADOS**

*Análisis de los resultados enfocados al diagnóstico inicial de las necesidades de aprendizaje de los cuadros de la Dirección Provincial de salud en Camagüey.*

Como instrumento inicial de la investigación se aplicó una encuesta para poder caracterizar la muestra objeto de estudio. De forma general los resultados más significativos:

- Media de edad 45,74 años.
- Predomina ligeramente el sexo masculino (53,25 %) sobre el femenino (46,75 %).
- La media de experiencia en dirección es de 13,6 años como cuadro.
- Solo el 12,82 % se considera a gusto con las tareas que realiza.
- El 28,20 % plantea que domina en su totalidad desde el punto de vista metodológico las funciones de trabajo.
- El 41,02 % refiere no encontrarse preparado para la realizar las funciones de dirección.

- En la mayoría de los cuadros plantean como elementos fundamentales para la ejecución de las reuniones la orientación de actividades, análisis de los procesos y los resultados.
- Las temáticas identificadas como necesidades de aprendizaje en orden de prioridad, por puntaje fueron: Dirección en Salud; cultura económica; legislación en Salud; epidemiología y ambiente; tecnologías de la información y la comunicación; información estadística para la dirección en salud; política de cuadros y preparación político ideológica.

Luego de aplicada la entrevista a informantes claves, donde fueron entrevistados tres funcionarios del departamento de cuadros del Ministerio de Salud Pública y dos de la dirección de cuadros del Gobierno provincial, se obtuvo como resultado los planteamientos de:

Uso irracional del tiempo; inadecuada descentralización de tareas; desconocimiento de pasos metodológicos para la confección de documentos de trabajo; deficiente preparación de la reserva; jornada de trabajo mayor de 8 horas diarias; inadecuado trabajo en equipo y conducción de reuniones.

#### *Análisis de los resultados de validación teórica*

Se aplica un cuestionario inicial a los posibles expertos con el propósito de seleccionar a los que conformarían la investigación.

Fueron seleccionados 23 expertos aquellos con K entre 0.8. y 1. Se les realizó a los mismos un segundo cuestionario para validar la estrategia que se propone. El análisis encuesta arrojó resultados muy positivos, por cuanto consideraron de muy adecuados los seis elementos que conforman y estructuran la estrategia, lo que se seleccionó según criterios estadísticos de los puntos de corte.

Para determinar la dispersión y concordancia de los criterios emitidos por los expertos se aplicó el coeficiente de concordancia de Kendall's; que demostró resultados satisfactorios, con valores de 0.855; lo que permitió inferir que el nivel de concordancia entre los criterios es muy alto.

*Análisis de la validación funcional de la estrategia de superación a los cuadros a través de la implementación de la misma en forma de pilotaje y el análisis comparativo de los resultados del inicio y final*

Se implementó la estrategia de superación diseñada donde se explicitan todas las relaciones, etapas y componentes de la misma.

Para obtener resultados reales y objetivos sobre el desempeño de los cuadros se aplicó un cuestionario autodiagnóstico cuyos resultados se ilustran cuantitativamente en la tabla 1.

**Tabla 1**  
**Diagnóstico aplicado a los cuadros**

Preguntas	Antes				Después			
	Si		No		Si		No	
	No	%	No	%	No	%	No	%
Selección de las reservas	27	69.23	12	30.76	37	94.87	2	5.12
Confección correcta de PDI	11	28.20	28	71.79	33	84.61	6	15.38
Capacidad para preparar la reserva	35	89.74	4	10.25	39	100.00	-	-
Conocimientos de dirección	31	79.48	8	20.51	35	89.74	4	10.25
Liderazgo	22	56.41	17	43.58	37	94.87	2	5.12
Conducción de reuniones	14	35.89	25	64.10	29	74.35	10	25.64
Utilización adecuada del tiempo de trabajo	2	5.12	37	94.87	11	28.20	28	71.79
Disposición del tiempo libre	-	-	39	100.00	6	15.38	33	84.61

Fuente: Cuestionario

De manera general se puede plantear que se suscitaron cambios significativos entre el momento inicial y final donde se destacan como datos más sobresalientes:

- Completamiento de las reservas de un 69,23 % inicial se eleva al 94,87 % al final.
- El Liderazgo se modifica de un 56,41 % hasta un 94,87 %.
- Utilización adecuada del tiempo, de un 94,87 % inicial que refiere no alcanzarle hasta un 71,79 % en el momento final; ello se logra mediante la organización y descentralización de las tareas.

Se aplicó una observación participante estructurada y continua a 19 cuadros que forman parte de la muestra de análisis, solo se le aplicó al 48,71 % de la muestra total ya que se

escogieron los cuadros que mayor estabilidad y permanencia tenían en el sectorial. Se realizó durante el período comprendido entre el 15 de febrero al 15 de marzo de 2012.

Los resultados se ilustran en la tabla 2, donde el 78,94 % de los cuadros observados lograron conducir adecuadamente una reunión y tener confeccionado su plan de trabajo, así como la totalidad poseían liderazgo, utilizaban el enfoque de Dirección Estratégica, criterios de medida para los objetivos estratégicos, tenían definidos los rangos de control y sistemas de control y evaluación, aunque solo en el 78,94 % de los casos el control fue eficiente, insuficientes aún la preparación de la reserva, la comunicación, la descentralización adecuada de funciones y la motivación que presentaron los cuadros, aspectos estos que requieren de mayor tiempo para lograr modificaciones que permitan alcanzar los resultados deseados y que en muchas ocasiones no dependen solo de un proceso de capacitación.

**Tabla 2**  
**Observación aplicada a los cuadros**

Indicadores	Si		No		A veces	
	No	%	No	%	No	%
Confecciona y cumplimenta suplan de trabajo mensual	15	78.94	1	5.26	3	15.78
Conduce adecuadamente una reunión	15	78.94	1	5.26	3	15.78
Posee liderazgo en el colectivo	19	100	-	-	-	-
Se definen sistemas de control y evaluación	19	78.94	-	-	-	-
La estructura organizativa es flexible	15	78.94	-	-	4	21.05
Posee la documentación establecida para el trabajo que desarrollo	19	100	-	-	-	-
Los sistemas de control son eficientes	15	78.94	-	-	4	21.05
Se toman medidas correctivas oportunamente	10	52.63	2	10.52	7	36.84
Se realiza trabajo en equipo	12	63.15	-	-	7	36.84
Descentraliza adecuadamente las funciones	11	57.89	3	15.78	5	26.31
Realiza un uso adecuado del tiempo	8	42.10	5	26.31	6	31.57
El proceso de comunicación es eficiente	9	47.36	2	10.52	8	42.10
Existe una correcta preparación de las reservas	11	57.89	3	15.78	5	26.31

Fuente: Guía de observación

Luego de la revisión de informes de inspecciones recibidas: las tres inspecciones ministeriales realizadas en julio de 2011, octubre 2011 y enero del 2012, así como los controles sistemáticos que ejecuta el gobierno, los resultados de las inspecciones posteriores a la implementación de la estrategia, en el orden interno, fueron todos en avance, los controles externos, igualmente, a diferencia de las evaluaciones recibidas previo a la implementación de la estrategia de superación, en el que en 5 inspecciones internas fueron evaluadas las áreas de estancadas, igual en una visita Ministerial de julio 2011. Tabla 3

**Tabla 3**  
**Controles al trabajo de los cuadros**

Tipos de control	Antes				Después			
	Resultados en avance		Resultados estancados o en retroceso		Resultados en avance		Resultados estancados o en retroceso	
	No	%	No	%	No	%	No	%
Controles internos	5	50	5	50	12	100	-	
Controles externos	2	66.6	1	33.3	3	100	-	

Fuente: Expediente único de control

Se utilizaron dos momentos principales de medición; el inicial y el final en la aplicación de pruebas pedagógicas. El análisis cuantitativo de los mismos se refleja en la tabla No. 4.

**Tabla 4**  
**Pruebas pedagógicas aplicadas**

Categorías de evaluación	Antes		Después	
	No	%	No	%
Bien	4	10.25	24	61.53
Regular	21	53.84	13	33.33
Mal	14	35.89	2	5.12
Total	39	100.00	39	100.00

Fuente: Pruebas pedagógicas

Se apreciaron cambios significativos entre el momento inicial y el final, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo al apreciarse un incremento en la categoría de Bien de un 10,25 % hasta un 61,53 %. Asimismo se disminuyó la categoría de mal en un 30,77 %.

Luego de cada sesión de actividades planificada en la estrategia se aplicaron técnicas participativas con el objetivo fundamental de conocer la satisfacción por la actividad y poder rectificar acciones para el futuro; ello sirvió para retroalimentar el proceso. Asimismo

dichos criterios posibilitaron establecer criterios generales que permiten medir los resultados de aplicación de forma general. Los resultados principales fueron:

- Se impartieron temas importantes y de forma novedosa.
- Se realizaron ejercicios prácticos para la mayor comprensión y ejecución posterior.
- Se incrementó el nivel de conocimiento sobre dirección y administración.
- Se aprendió a trabajar en equipo y a ver la necesidad de la colectividad en la toma de decisiones.
- Se logró determinar y preparar a las reservas de manera objetiva.
- Se descentralizaron las tareas lo cual permitió un mejor y mayor control, así como mayor disponibilidad de tiempo.
- Se propició la organización y priorización de las actividades en función de la distribución adecuada del tiempo.
- Se realizaron acciones en función de la calidad de vida tomando como base el principio ergonómico y terapéutico profiláctico.
- Se motivó hacia el desarrollo de las actividades de dirección.
- Se incorporaron elementos sobre la necesidad de la disposición de tiempo libre y uso adecuado del mismo a partir de la necesidad de contrarrestar el estrés.
- Se incorporaron acciones de recreación sana.

## **DISCUSIÓN**

Se realizó el diagnóstico de la situación inicial de los cuadros en la Dirección Provincial de Salud de Camagüey a través de los elementos aportados por la revisión documental de las evaluaciones y de las conclusiones y recomendaciones que presentaron, así como su plan de desarrollo individual, aunque en ocasiones incompleto y exento de un análisis profundo de las características del evaluado, por lo que además se utilizaron los resultados de los cuestionarios y encuestas aplicadas a los cuadros, las pruebas pedagógicas y el criterio de informantes claves, con estos elementos se hizo el diagnóstico de necesidades de aprendizaje y esto aportó los elementos que debían incluirse en la estrategia de superación.

Hay autores que analizan la identificación de necesidades de aprendizaje como eje del diseño curricular de la superación de posgrado y su consideración como un tipo de investigación educacional. Se estudian y se clasifican conceptualmente las necesidades de aprendizaje y su abordaje en sistema, a partir de la situación de salud, el proceso de trabajo y las insuficiencias individuales de los profesionales y valora una metodología para su abordaje integral.<sup>4</sup>

La estrategia de superación diseñada, se validó teóricamente con el criterio de expertos, previo a su aplicación.

Campistrous y Rizo<sup>5</sup> al describir el método Delphi, plantearon que es un método de criterio de expertos, originalmente para uso con fines prospectivos. Este método, en su concepción inicial, presentó tres características fundamentales:

- Anonimato.
- Interacción y realimentación controlada.
- Respuesta del grupo en forma estadística.

Las autoras tuvieron en cuenta los enunciados de estos autores para la aplicación del método Delphi, en la investigación, lo que permitió realizar la validación teórica de la estrategia de superación.

El nivel de respuestas correctas en la exploración final de los conocimientos en las pruebas pedagógicas aplicadas a los cuadros supera los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, lo que pudiera corresponderse con la estrategia docente desarrollada de utilizar el diagnóstico de necesidades de aprendizaje como guía para orientar el proceso docente educativo, enfatizando en las áreas temáticas con mayores dificultades, así como en la atención diferenciada a los estudiantes y el control sistemático del desarrollo del curso. Aspectos estos que coinciden con la apreciación de otros autores cubanos que le dan alta significación al diagnóstico integral de los estudiantes al inicio, durante el proceso y al final del curso, como elemento clave para la realización de procesos de enseñanza desarrolladores que contribuyan a la formación integral de los estudiantes en función del encargo social.

Es importante destacar que los aspectos incluidos en el cuestionario dirigido a los cuadros, son el consolidado de la mayoría de las influencias que tiene un cuadro de manera integral, además su aplicación antes y después constituyen el modo de comparación, teniendo en cuenta que los antecedentes en la temática siempre se limitan a los resultados cognitivos mediante la valoración de la ejecución de las diferentes versiones de diplomados en dirección que se han desarrollado de manera centralizada y coordinada desde el nivel central; sin embargo en ellos no se tiene en cuenta el uso adecuado del tiempo ni el uso del tiempo libre en actividades de recreación sana y esparcimiento.

En las pruebas pedagógicas se tienen en cuenta los conocimientos que adquirieron con la participación en las actividades de la estrategia, elemento este que solo se analiza en las investigaciones antecedentes por medio de las evaluaciones de factibilidad y eficiencia de los diplomados en dirección desarrollados, del mismo modo cuando se tienen en cuenta los conocimientos es solamente a partir del resultado de ejecución de una tarea propia del desempeño.

En estas pruebas se analiza el conocimiento adquirido desde el orden teórico o cognitivo y la aplicación del mismo de forma práctica o instrumental, todo lo cual ofrece un resultado más integrador y completo.

Asimismo los instrumentos aplicados a los cuadros, aportaron criterios valiosos que fueron tenidos en cuenta para la confección definitiva de la estrategia de superación y que permitieron obtener resultados positivos en el proceso de aplicación. Los mismos pueden resumirse en:

Organización estructural de las actividades; inclusión de técnicas grupales en las actividades teóricas prácticas; realizar actividades prácticas con casos reales y cotidianos; inclusión de la ergonomía de manera muy acertada por cuanto existen numerosos problemas de afecciones óseas, articulares y musculares en los cuadros; además de incrementar las actividades terapéuticas y profilácticas en la totalidad de las sesiones de trabajo.

Debe señalarse además la incorporación como forma organizativa de las actividades el desarrollo de talleres interactivos que propician el aprendizaje constante mediante la ejecución práctica de las tareas y el auto aprendizaje.

Perdomo y Martínez Calvo diseñaron una estrategia metodológica para evaluar las competencias profesionales en los especialistas de Higiene y Epidemiología, sustentada en una concepción dinámica del contexto socioeconómico laboral y de salud y en los procesos del enfoque de competencia. La aplicación de la estrategia propuesta contribuyó a detectar los principales problemas que presentan estos profesionales en el desempeño laboral y es de utilidad para otras especialidades, en este caso la formación en dirección.<sup>6</sup>

La determinación adecuada del sistema de habilidades es de vital importancia para asegurar la comprensión y consolidación de los contenidos. Sugieren los expertos que en dependencia de los métodos utilizados, se debe estructurar un conjunto de tareas de forma sistémica, que le permita al participante, apropiarse de los conocimientos a partir de conductas proactivas.<sup>7</sup>

Se coincide con la tesis Doctoral de Abad Ochoa que defiende el enunciado de que este tipo de investigación; en el ámbito económico, contribuye a reducir las pérdidas de recursos ocasionadas por la ineficiencia de los procesos de dirección.<sup>8</sup>

La estrategia se considera factible por la visión integral del proceso de dirección que ofrece, puesto que ubica al cuadro en el centro de las influencias y tiene en cuenta que su preparación no solo puede ser en el orden cognitivo.

En la bibliografía consultada las acciones se encuentran delimitadas a una sola esfera donde prevalecen las relacionadas con el aprendizaje, la axiología y los resultados de factibilidad de aplicación de los diferentes cursos establecidos y coordinados desde el nivel central.

La aplicación práctica de la estrategia demostró desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo resultados significativos y positivos, lo que permitió aseverar que la hipótesis declarada se acepta y la estrategia de superación en dirección contribuyó al desarrollo adecuado de las competencias y desempeño de los cuadros de la Dirección Provincial de

Salud en Camagüey e incidió tanto en su quehacer profesional como en su formación integral.

## **CONCLUSIONES**

De forma general se concluye que existen deficiencias en el desempeño y competencia de los cuadros de la Dirección Provincial de Salud, fundamentalmente la poca organización del trabajo, el desconocimiento de técnicas y habilidades gerenciales y la política de cuadros. Por lo que se diseñó una estrategia de superación en dirección en la que se contemplaron las funciones de los cuadros de forma integrada y se utilizó el diagnóstico como punto de partida para la instrumentación de la misma.

Se implementó la estrategia de superación en dirección y el entrenamiento en su puesto de trabajo, insertada dentro del proceso de preparación de los cuadros.

La estrategia aplicada se sometió a criterio de expertos, desde el punto de vista teórico, los que plantearon que la misma es adecuada, dinámica, factible y válida para solucionar la problemática determinada.

El funcionamiento de la estrategia de superación se validó de manera práctica mediante la aplicación de un pilotaje, lo que demostró factibilidad, dada en los cambios cualitativos y cuantitativos que se obtuvieron con la implementación de los instrumentos aplicados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Guevara de la Serna E. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. Obras 1957-1967. La Habana: Editorial Casa de las Américas; 1993.
2. Cuba. Ministerio de Salud Pública. Documentos normativos para el trabajo de los cuadros en el año 2011. La Habana: MINSAP; 2010.
3. Castell Florit P. Material impreso de conferencia impartida sobre Intersectorialidad y sistemas de salud. La Habana: ENSAP; 2005.
4. Vidal Ledo M, Fernández Sacasas J A. Investigación educativa. Educ Med Super [revista en la Internet]. 2009 Dic [citado 2012 Mar 13]; 23(4): 261-271. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412009000400013&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000400013&lng=es)

5. Campistrous Pérez L. Rizo Cabrera C. Sobre las dimensiones e indicadores en una investigación. México: U San Luis de Potosí; 2007.
6. Perdomo Irene V, Martínez Calvo S. Estrategia metodológica para evaluar competencias profesionales en especialistas de Higiene y Epidemiología. Rev Cubana Salud Pública [revista en la Internet]. 2010 Jun [citado 2012 Mar 13]; 36(2): 142-147. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662010000200007&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662010000200007&lng=es)
7. Cabrejas Estela H. Programa de Gerencia en Salud. [Tesis]. La Habana: ENSAP; 2005.
8. Abad Ochoa A. Intervención gerencial para perfeccionar el proceso de dirección en el departamento docente de Medicina General Integral. Facultad de Ciencias Médicas de Holguín. [Tesis]. La Habana: ENSAP; 2006.

**Recibido:** 25/09/2012

**Aprobado:** 20/02/2014

*Hilay Mencho Moreno.* Doctora en Medicina, Especialista de Primer grado en Medicina General Integral, Máster en Salud Pública, Profesor Asistente. Dirección Provincial de Salud, Departamento de Cuadros. Luaces e/ San Pablo e Independencia. Camagüey, Cuba, CP 70100. [hilay@finlay.cmw.sld.cu](mailto:hilay@finlay.cmw.sld.cu)