

## **Superación de los cuadros directivos y las reservas en el sector sanitario**

### **Occupational training of managing cadres and reserves in the health sector**

**MsC. Roberto González Martín<sup>I</sup> y Dra. C. Marlene Gorguet Pi<sup>II</sup>**

<sup>I</sup> Ministerio de Salud Pública, La Habana, Cuba.

<sup>II</sup> Universidad de Ciencias Médicas, Santiago de Cuba, Cuba.

#### **RESUMEN**

El Ministerio de Salud Pública de Cuba ha pronunciado que para lograr el incremento constante de los conocimientos en los profesionales del sector sanitario, es necesario llevar a cabo un conjunto de acciones de superación orientadas a tal fin y que contribuyan al desarrollo de dicha esfera. Al respecto, la superación de cuadros directivos y reservas de la salud posee gran importancia, por lo que en este trabajo se exponen los antecedentes históricos, las características, el objetivo y la importancia de dicho proceso, que evidentemente resulta imprescindible para acometer las inminentes tareas del sector en la actualidad.

**Palabras clave:** sector de atención de salud, superación profesional, cuadros directivos, reservas, Cuba.

#### **ABSTRACT**

The Cuban Public Health Ministry has declared that to achieve the constant increment of knowledge in the health care sector professionals, it is necessary to carry out a group of occupational training actions guided to such an aim and that contribute to the development of this sphere. In this respect, managing cadres and reserves occupational training have a great importance, so in this work the historical backgrounds, the characteristics, the objective and the importance of this process are exposed, what is evidently indispensable to undertake the imminent tasks of the sector at the present time.

**Key words:** health care sector, occupational training, managing cadres, reserves, Cuba.

#### **INTRODUCCIÓN**

El acelerado desarrollo de la ciencia y la técnica exige de los profesionales de la salud, la actualización y profundización constante en los conocimientos y las habilidades para alcanzar la necesaria correspondencia con la presente sociedad del conocimiento, por lo que se requiere un elevado nivel científico de los directivos del sector sanitario, con la consiguiente superación profesional sistemática.

En el contexto del Sistema de Salud en Cuba, la situación fue prácticamente igual al resto de los sectores, y a las condiciones objetivas del país se le sumó el hecho de que el proceso de formación del capital humano para la dirección estuvo condicionado por la emigración de profesionales, que no aceptaban las circunstancias de consumo,

austeridad, movilización y disciplina que derivan de un movimiento social transformador de raíz popular.<sup>1</sup>

Así, el Ministerio de Salud Pública de la República de Cuba se ha pronunciado claramente al formular que para el incremento constante de los conocimientos de los profesionales de su sector, se hace necesario desarrollar un conjunto de acciones de superación encaminadas a tal fin y que contribuyan en gran medida al progreso de esta esfera como un todo.

Este trabajo tuvo como propósito analizar la preparación y superación de los cuadros directivos y las reservas del sector de la salud en Cuba, por la importancia y vigencia del tema para el país.

## **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROCESO DE SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS**

El profesor Rojas Ochoa,<sup>2</sup> en el año 2003, expuso: "...la importancia mayor para el sistema de salud la tuvo la emigración de médicos que entre enero de 1959 y marzo de 1965 alcanzó la cifra de 1 975 (poco más del treinta por ciento de los médicos de 1958) con la consiguiente afectación de los servicios, la enseñanza y la investigación..."

"...La solución estuvo en los planes de formación desarrollados, sin concesiones en cuanto a calidad, hasta alcanzar la situación actual, en que se cubren todas las necesidades y es posible contribuir con otros países, facilitándole personal calificado y de conducta laboral altamente satisfactoria..."

En 1987 se constituyó, por la Resolución Ministerial No. 192, la Facultad de Salud Pública adscripta al Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana, a la que se incorporaron las funciones docentes y de investigaciones del Instituto de Desarrollo de la Salud. En esta evolución científico-pedagógica, los profesores perfeccionaron sus experiencias, conocimientos y habilidades, a favor del desarrollo de la salud pública cubana. Posteriormente, por la Resolución No. 246/03 del Ministerio de Economía y Planificación, el 28 de abril de 2003 quedó establecida oficialmente la Escuela Nacional de Salud Pública, que cuenta con un claustro preparado científicamente y con experiencia docente.<sup>3,4</sup>

La Escuela de Salud Pública es hoy un centro de posgrado que ha devenido, también, escuela ramal para la superación de los cuadros directivos del Sistema de Salud; en este sentido, el rol metodológico que ha desempeñado su claustro desde el inicio de la Batalla de Ideas ha sido decisivo.<sup>1</sup>

Durante el período de la Batalla de Ideas, en el Sistema Nacional de Salud se introdujeron nuevas tecnologías, se crearon nuevos servicios con modernos equipos, fundamentalmente en la atención primaria de salud, y se incrementó el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, todo lo cual demanda el perfeccionamiento del capital humano que utiliza estos medios y fundamentalmente cuadros directivos con conocimientos, habilidades directivas, actitudes y valores para conducir estos servicios de salud.<sup>1</sup>

Estas condiciones histórico-concretas propiciaron que en el 2004 se iniciara en el sistema sanitario, un nuevo proceso de superación de los directivos y sus reservas, identificado como: sistema de preparación para la dirección en salud, el cual se orientó a perfeccionar las acciones de superación existentes para ejecutar la preparación de los cuadros en

corto tiempo, y constituye el resultado del trabajo metodológico desplegado en la Escuela Nacional de Salud en coordinación con la Dirección de Cuadros del Ministerio de Salud Pública.<sup>1</sup>

Al respecto, los profesores de la Escuela Nacional de Salud diseñaron la preparación metodológica para los docentes de las universidades de ciencias médicas, y las direcciones de salud de las provincias y los municipios del país, que integraron el claustro nacional encargado de la formación de los directivos. Las primeras sesiones metodológicas se desarrollaron en la Escuela Nacional de Salud y se iniciaron los incipientes facilitadores de los egresados de los diplomados de Dirección en Salud.<sup>1</sup>

Para lograr los propósitos del sistema de preparación de los cuadros directivos y las reservas es imprescindible contar con un claustro capacitado profesionalmente y con la ética y los valores morales que los distinguen, por cuanto son los docentes que promueven la superación del capital humano con el cometido de dirigir las instituciones de salud del país en los niveles nacional, provincial, municipal y en las áreas de salud de cada comunidad.<sup>1</sup>

A raíz de la descentralización de la preparación de los cuadros a las provincias, surgieron los centros provinciales de la Escuela Nacional de Salud, los que se unieron los profesores de las universidades de ciencias médicas para llevar de conjunto la ejecución de este proceso y, por consiguiente, les correspondería la realización de la superación de los educadores.<sup>1</sup>

En la Escuela Nacional de Salud Pública se diseñaron los programas docentes de los diplomados de Dirección en Salud I y II, como formas de superación fundadoras del sistema de preparación de los cuadros y las reservas en esta nueva etapa; con el propósito de que los directivos adquieran, perfeccionen, actualicen sus conocimientos y habilidades de dirección, y ejerzan las funciones dirigentes propiciando los cambios organizacionales necesarios para lograr la excelencia en la dirección y los servicios.<sup>5</sup>

Posteriormente surgieron otros diplomados específicos, identificados con diversas áreas del conocimiento, que no se incluyeron en la investigación, porque los diplomados de dirección fueron las primeras formas de superación que se desarrollaron, abarcaron a los directivos de todos los niveles de atención de salud en el país y los contenidos de sus programas docentes han sido más generales.<sup>1</sup>

### **Características de proceso de superación**

El perfeccionamiento de la atención primaria mediante intervenciones de salud, a través de los programas nacionales, así como la introducción de cambios que garanticen la pertinencia y la sostenibilidad del posgrado y la impartición con calidad y menos recursos, caracterizan al período actual.

La preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el Sistema Nacional de Salud está concebido como un proceso sistemático y continuo, orientado a perfeccionar las competencias necesarias para dirigir colectivos cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones político-ideológicas e identificados y comprometidos con los principios de la Revolución y el Socialismo, y se desarrolla sobre la base de la estrategia nacional establecida por el Estado cubano.<sup>6</sup>

Como parte de este proceso, el Ministerio de Salud Pública, conociendo la necesidad de potenciar un servicio de excelencia en el sistema de salud cubano, asumió la tarea de

establecer, como prioridad, la superación constante de los directivos e identificar sistemáticamente sus necesidades de superación y las de sus reservas, de forma que se favorezca el desarrollo de competencias necesarias para tomar decisiones eficientes en los diferentes niveles del Sistema Nacional de Salud, para promover la condición de colectivos morales.<sup>6,7</sup>

Las transformaciones sociales ocurridas en Cuba a partir de esa histórica etapa, repercutieron significativamente en la salud pública, la que se confirmó como una de las esferas decisivas en el desarrollo económico y social del país. Al referirse a este proceso, el Comandante en Jefe Fidel Castro, en el 2004, expuso: "...Hoy por hoy, el país se prepara sobre la base del desarrollo, la calificación de los recursos humanos y una colosal Batalla de Ideas, que permite la formación de valores sustentados en el pensamiento marxista y martiano, de amor y respeto al trabajo, la honestidad y una conducta acorde con el Proyecto Social Socialista..."<sup>8</sup>

En los procesos de cambios del sector de la salud es importante la manera de conducirlos, la forma de actuar de los dirigentes ante situaciones variadas del quehacer diario, pues en la dirección de los sistemas sociales, la solución depende, en buena medida, de las competencias de dirección.<sup>9</sup>

La capacitación de los dirigentes de la salud pública en Cuba resulta muy compleja, dado el carácter descentralizado, interinstitucional e intersectorial del sector.<sup>10</sup>

Algunos autores<sup>11</sup> han coincidido al plantear: "... el Sistema de Salud en Cuba se ha visto fortalecido por su impetuoso desarrollo en extensión y cobertura, con la introducción de complejas tecnologías, el desarrollo de la Informática, la Biotecnología, lo cual exige recursos humanos cada vez mejores, preparados desde el punto de vista profesional y humano para enfrentar los desafíos de este desarrollo y así superar cualitativamente los indicadores de salud alcanzados..."

Igualmente, la política trazada en la estrategia nacional de los cuadros del Estado y el Gobierno, pretende desarrollar la preparación de los cuadros y las reservas de forma descentralizada en todos los niveles del Sistema Nacional de Salud, en el marco de la ética y los valores que se promueven en defensa de las conquistas de la Revolución, y además mejorar el desempeño de los directivos con el fin de garantizar la excelencia de los servicios e incrementar el nivel de satisfacción de los propios profesionales y de la población.<sup>12,13</sup>

En la estrategia nacional para la preparación de los cuadros directivos y las reservas del Gobierno y el Estado, se refieren las características de la superación de estos: "...El proceso de enseñanza aprendizaje se realiza utilizando métodos para la enseñanza en adultos, que desarrolle en el participante las habilidades que le permitan aprender a aprender, aprender trabajando, combinando la teoría con la práctica mediante el uso de métodos problémicos, la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el análisis de las experiencias a través del trabajo en equipo, y que los resultados de la superación contribuyan a perfeccionar la superación de los cuadros y las reservas..."<sup>13</sup>

Este contexto condiciona la necesidad de integrar a todos los cuadros y las reservas del sector en este proceso de superación, esencialmente a los directivos del nivel de la atención primaria de salud para prepararlos en las habilidades directivas básicas y en contenidos medulares.<sup>1</sup>

Fue indispensable que desde el inicio surgieran estos facilitadores de los primeros estudiantes por el insuficiente número de profesores, debido a la aplicación extensiva de los diplomados antes mencionados. En su mayoría estos facilitadores no contaban con la experiencia necesaria para afrontar una tarea de tanta complejidad como es la educación de posgrado. Profesores de diversas especialidades de las instituciones de salud y de los departamentos de salud pública de las universidades de ciencias médicas, se unieron al claustro a cursar los diplomados.<sup>14</sup>

El documento emitido por el Ministerio de Salud Pública sobre este tema señala:<sup>12</sup> "... son funciones del centro provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública, la participación en la organización, el desarrollo y el control de todos los componentes del Sistema de preparación de cuadros y reservas de la Salud Pública en sus respectivos territorios..."

### **Objetivos de la superación de los cuadros y las reservas**

Los objetivos de la preparación y superación de los dirigentes de salud pública, siguen 3 líneas fundamentales: preparar a los futuros dirigentes, dotándolos de los conocimientos requeridos para asumir las nuevas responsabilidades con eficiencia e iniciativa; lograr la superación de los dirigentes, de modo que puedan desempeñar creativamente las funciones del cargo que ocupan; y actualizar los conocimientos de los directivos a fin de que mantengan un nivel de información y habilidad para las exigencias de la actividad que realizan.<sup>10</sup>

El sistema de preparación y superación de los cuadros y las reservas del sector de salud tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de estos, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y las habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior.

Para el desarrollo profesional de los directivos de salud reviste gran importancia el carácter continuo y prolongado de la superación, la cual transcurre durante el desempeño de las funciones docentes, asistenciales, investigativas y directivas; su finalidad está relacionada con el desarrollo del cuadro y su perfeccionamiento profesional y humano.

La superación abarca objetivos de carácter general, tales como ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades directivas y promover el desarrollo y la consolidación de valores.

### **Importancia de la superación**

Constituye una inaplazable necesidad el perfeccionamiento del trabajo político-ideológico, docente-asistencial, científico-técnico, así como de los métodos y estilos de dirección que se aplican por los directivos del sector de la salud, para poder garantizar el logro de los objetivos planteados. Por ello es que, de modo sistemático, se ha trabajado en la implementación del sistema de superación diseñado para alcanzar que en el sistema de salud pública se dirija científicamente.

En el documento sobre las transformaciones necesarias en el Sistema Nacional de Salud Pública se destaca: "... nuestro país requiere hoy de nuevas decisiones para continuar perfeccionándose, solucionar los problemas actuales, eliminando las causas que les dieron origen desde sus raíces y avanzar con mayores perspectivas y seguridad hacia su desarrollo." <sup>15</sup>

También se expresa en el mismo documento: "Nos corresponde, como representantes de las presentes y futuras generaciones de guardianes de la salud, emprender las transformaciones necesarias, bajo la dirección de nuestro glorioso Partido, como única garantía de que lo alcanzado perdure..."<sup>15</sup>

La educación de posgrado no está ajena a este proceso; por consiguiente, la superación del capital humano ha cobrado relevancia en la actualidad.

Las transformaciones que han tenido lugar en la salud pública cubana se han basado en estrategias específicas en cada etapa. En todas ha sido decisivo el papel desempeñado por los dirigentes de la organización en los distintos niveles. De igual modo, la capacitación del capital humano es decisiva para la dirección de los servicios de salud.<sup>10</sup>

Resulta oportuno añadir que la preparación y superación de los dirigentes evolucionó según fueron cambiando las exigencias, hasta llegar a estructurarse como parte del sistema de educación permanente organizado para todos los trabajadores de la salud.<sup>10</sup>

Por su parte, los cuadros deberán poseer la calificación y experiencia necesarias, así como probada autoridad político-moral, técnico-profesional y administrativa, que permitan el cumplimiento de sus funciones con rigor y exigencia.

Asimismo la preparación de los dirigentes del Sistema Nacional de Salud debe responder a la necesidad que este y las unidades que lo componen tienen de ser eficaces. De ahí la importancia de conferir al proceso un carácter permanente y de capacitar a los dirigentes junto con el resto de los trabajadores del sistema.<sup>16</sup>

Es importante tener presente la capacidad del cuadro de compartir la identificación y el análisis de los problemas con los subordinados; por tanto, un directivo en salud que permite la participación en el análisis para la toma de decisiones, está fomentando la dirección participativa como un proceso en el cual los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores.<sup>9</sup>

Cabe señalar que en los procesos de cambios del sector de la salud resulta significativa la manera de conducirlos, la forma de actuar de los directivos ante situaciones variadas del quehacer diario, pues en la dirección de los sistemas sociales, la solución depende, en buena medida, de las competencias en dirección de los líderes.<sup>9</sup>

## **CONCLUSIONES**

La superación de los cuadros y las reservas del sector de la salud es imprescindible para acometer las inminentes tareas de esta esfera en la actualidad. Entonces, resulta impostergable la necesidad de aumentar el caudal de conocimientos en los directivos para así facilitar el mejor desempeño de estos en el cumplimiento de sus funciones.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. 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 [citado 14 Nov 2015].

2. Rojas Ochoa F. Situación, sistema y recursos humanos en salud para el desarrollo en Cuba. Rev Cubana Salud Pública. 2003 [citado 24 Mar 2015]; 29(2).
3. Resolución No. 246/03 del Ministerio de Economía y Planificación (28 Abr 2003).
4. Delgado García G. La formación de médicos salubristas en Cuba. Algunos aspectos históricos. Cuad Hist Salud Pública. 2006 [citado 24 Mar 2015]; (99).
5. Cuba. Ministerio de Salud Pública. Estrategia del Sistema de Preparación para la Dirección en Salud. La Habana: MINSAP; 2005.
6. Cuba. Ministerio de Salud Pública. Programa directivo para la preparación de cuadros, reservas y canteras del Sistema Nacional de Salud. La Habana: CEDISAP; 2004.
7. Sánchez Jacas I. La capacitación en dirección de salud del personal denominado cuadros, reservas y canteras de Santiago de Cuba. MEDISAN. 2004 [citado 14 Nov 2015]; 8(1).
8. Castro Ruz F. Discurso pronunciado en la clausura del VIII Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas, Palacio de las Convenciones, Ciudad de La Habana, 5 de diciembre de 2004 [citado 14 Nov 2015].
9. Segredo Pérez AM. Caracterización del sistema de dirección en la atención primaria de salud. Rev Cubana Salud Pública. 2009 [citado 14 Nov 2015]; 35(4).
10. Céspedes Carrillo A, Llerena Fernández P, Rey Bravo R. Capacitación de recursos humanos para la dirección de los servicios de salud. Educ Med Salud. 1993; 27(2): 253-63.
11. Zubizarreta Estévez MM, Fernández Vergel C, Sánchez Rodríguez N. La educación avanzada en enfermería. Realidad y desafíos. Educ Med Super. 2000 [citado 14 Nov 2015]; 14(3).
12. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. En: Documentos Rectores de la Política de Cuadros. La Habana: MINED; 2004.
13. Bustamante Alfonso LM, Arocha Mariño C, Pérez Piñero J, Mirabal Jean-Claude M, Barroso Romero Z. Caracterización del claustro que imparte los diplomados de Dirección en Salud. Educ Med Sup. 2011 [citado 14 Nov 2015]; 25(1).
14. Cuba. Ministerio de Salud Pública. Transformaciones necesarias en el Sistema de Salud Pública. La Habana: MINSAP; 2010. [citado 14 Mar 2015].
15. Borrego Díaz O. La ciencia de la dirección en el Socialismo. Antecedentes y enfoques actuales. La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 2009.
16. Partido Comunista de Cuba. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana: PCC; 2011 [citado 14 Nov 2015].

Recibido: 6 de febrero de 2016.  
Aprobado: 18 de febrero de 2016.

*Roberto González Martín.* Escuela Nacional de Salud Pública, calle 100, Altahabana, Boyeros, La Habana, Cuba. Correo electrónico: [marlenegorgetpi@yahoo.es](mailto:marlenegorgetpi@yahoo.es)