

EL SISTEMA DE PREPARACIÓN EN DIRECCIÓN EN SALUD. ESTRATEGIAS BÁSICAS EN SU DESARROLLO

Autores:

Dr. C Pastor Castell- Florit-Serrate.
Profesor Titular de la Escuela Nacional de Salud Pública.
MCs, María Cecilia Santana Espinosa.
Profesora Auxiliar de la Escuela Nacional de Salud Pública.

Trabajo presentado:
15 de abril de 2007.

Aprobado por el
Comité Editorial:
1 de julio de 2007

RESUMEN.

El presente documento pretende en síntesis apretada introducir aspectos fundamentales del sistema de preparación en dirección en salud, a partir de estrategias básicas en su desarrollo; para ello se abordaran enfoques conceptuales tales como: capacitación y conocimiento, capacitación y cultura organizacional, bases organizacionales, estrategia docente y sistema de evaluación. El proceso de capacitación de los directivos de del sector salud, por su proyección social y humanística resulta de vital importancia y reclama mayores esfuerzos en su perfeccionamiento, sirva esta revisión para fortalecer ese objetivo.

Palabras clave: sistema de preparación, estrategias básicas de desarrollo.

INTRODUCCIÓN

El sistema nacional de salud de la República de Cuba, ha considerado históricamente, dentro de sus prioridades, el proceso de preparación, formación y desarrollo de los cuadros y reservas mediante cursos cortos diplomados especializaciones y maestrías, velando siempre que los planes de estudio incluyan en sus contenidos la necesaria vinculación de la teoría y la práctica.

Este proceso de preparación formación y desarrollo que durante años se ha ejecutado en Cuba de manera concreta y exitosa, permitió pasar a una nueva etapa, en correspondencia con el perfeccionamiento que integralmente se ejecuta de manera sistemática en todo el sistema de salud cubano, Este **Sistema de Preparación en Dirección en Salud**, como se denomina el actual proceso, posibilita descentralizadamente, incrementar en cantidad y calidad la preparación, formación y desarrollo de directivos, vinculando más el proceso docente con los escenarios de trabajo donde estos laboran.

El mismo está concebido como un proceso sistemático y continuo, orientado a desarrollar en los directivos las competencias necesarias para crear y liderar colectivos cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones e identificados y comprometidos con los principios que caracteriza a los dirigentes de la salud.

La organización y desarrollo de este sistema es responsabilidad fundamental de la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP), en la cual se ejecuta de forma desconcentrada y por etapas.

ASPECTOS CONCEPTUALES

Es importante destacar algunos aspectos que en el orden conceptual hemos tenido en cuenta, para evitar la idea bastante generalizada de que la capacitación es la vía capaz de resolver todos los

problemas que se suceden en los sistemas organizativos.

Capacitación y conocimiento

¹⁶ “El problema del conocimiento no puede ser resuelto por los planes de capacitación convencionales. El primer obstáculo es que, generalmente, dichos planes no están diseñados realmente para mejorar el desempeño de la empresa y en segundo lugar no impactan en la organización como un todo. Estas son las principales causas:

- No se hace una previa segmentación del personal que distinga los grupos en función del tratamiento diferenciado que deben tener, por ejemplo entre directivos y profesionales, entre directivos de diferentes niveles, o entre personal ejecutivo o funcional.
- A veces son campañas cuyo éxito está por descontado siempre que se cumplan las fechas, las cantidades de personal y la aprobación por todos de los contenidos. Cada campaña es sustituida por una nueva y queda poco rastro de cada una.
- No están relacionados con el desempeño. Se carece de una vinculación real entre preparar a las personas y hacerles que cambien sus actitudes y conductas. Si la capacitación no produce ese efecto queda entonces sólo como un ejercicio intelectual costoso.
- No se dan herramientas para aprender a aprender y esto es fundamental para el autodesarrollo.
- No están vinculados con la aplicación concreta. Se supone que a partir de que la persona termina el curso, utilizará lo aprendido en el trabajo diario. No siempre es así.

¹⁶Dr Cs.Carnota Lauzán Orlando, Tecnologías gerenciales, una oportunidad para los sistemas de salud. Palcograf. Ciudad Habana, Cuba, Enero 2005 Pág. 76

- Con frecuencia se carece de una estrategia corporativa que vincule la formación y desarrollo de los diferentes segmentos de personal con el alcance de los objetivos planteados en dicha estrategia.
- Se supone que la empresa, como un todo, aprenderá a partir de la suma de las cosas que aprendan los individuos que la componen y esto no es así. El aprendizaje de la organización no es la suma de lo que saben sus integrantes.
- No se toman en cuenta los cambios organizacionales que deberán producirse a partir de cómo se ha modificado o se modificará el escenario donde la organización está insertada y por tanto no se prepara a las personas para su asimilación y participación activa.
- Utilizan el curso como modalidad docente básica, dejando de lado muchas otras posibilidades de mayor valor y efectividad con respecto a la preparación de adultos.

Finalmente, en muchas ocasiones, el problema que se quiere resolver no tiene su causa en la falta de capacitación, sino en procesos mal diseñados, en pocas oportunidades para que las personas desarrollen nuevas ideas y las pongan en práctica o en mal trabajo de los directivos.”

Capacitación y cultura organizacional

La preparación es uno de los componentes esenciales y necesarios que requieren los recursos humanos del sector salud, a partir del reclutamiento y la selección del personal que garanticen los procesos de trabajo, para alcanzar el desarrollo que se requiere, mediante los cambios que todo sistema organizativo demanda. Este desarrollo no es un producto de la espontaneidad, estará en correspondencia con las actitudes, valores, inteligencia, talento y la experiencia de aquellos responsabilizados con las acciones además del nivel de información que se

necesita que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

Consideremos por lo tanto la importancia en la preparación individual de todos y cada uno de los componentes de un sistema y todos los atributos enunciados que de cada uno se deben tomar en cuenta, pero esto se hace más complejo cuando aspiramos a una verdadera cultura organizacional, que ya no depende únicamente de los atributos que posea cada trabajador como componente del sistema, sino de esos mismos atributos vistos en los grupos de trabajadores, constituidos en verdaderos equipos de trabajo.

De esta manera pasamos de procesos individuales a procesos colectivos o sociales, todo eso demanda, interconexiones o articulaciones que de manera integrada contribuyan a la cultura organizacional que se aspira, es cuando se logra pasar del interés individual a colectivo, se expanden en función del desarrollo de las organizaciones y se funden la gestión del conocimiento y la cultura organizacional como recursos tecnológicos de los procesos de conducción.

Esos procesos requieren que sean continuos sistemáticos y compartidos, para que contribuyan a la sustentabilidad de las organizaciones. Hay múltiples posibilidades de desintegración, si se pierden las interconexiones o articulaciones de los elementos enunciados, o la afectación posible ante la falta de cualquiera de ellos; por lo tanto no solamente es crear un rimbombante programa capacitante metodológicamente bien diseñado para contribuir con los cambios que demanda con urgencia el sistema de salud, sino garantizar un verdadero SISTEMA DE PREPARACIÓN EN DIRECCIÓN EN SALUD que contemple estas consideraciones.

OBJETIVOS

General:

- Desarrollar un Sistema Nacional Integral de Preparación y Superación

de los Cuadros y sus Reservas, de forma desconcentrada, en todos los niveles del Sistema Nacional de Salud.

Específicos:

- ✓ Fomentar el desarrollo de las competencias necesarias para tomar decisiones ágiles con eficacia y eficiencia en los diferentes niveles del SNS, que propicie la constitución de colectivos cohesionados, con los valores que demandan los sistemas organizacionales.
- ✓ Identificar sistemáticamente las necesidades de superación de los cuadros y sus reservas, asegurando su educación permanente.

PREMISAS:

- Cada directivo es responsable de su preparación y superación. Este debe ser autodidacta.
- La preparación y superación no es un fin en sí mismo, sino un medio para promover y desarrollar las competencias y destrezas que debe poseer todo dirigente.
- La evaluación principal de la preparación y superación será por los resultados concretos de su desempeño en la actividad que dirige, el clima social que exista en su entorno y por la forma en que materialice, en su radio de acción, las indicaciones directivas.
- Se establece la caracterización y selección de los directivos, se identifican sus necesidades de aprendizaje, así como su formación correspondiente.
- El Programa establece un diseño único, se estructura por etapas, con certificación escalonada y asignación de créditos académicos y se ejecuta descentralizadamente mediante la modalidad semipresencial.
- El programa contempla, como parte del mismo, cursos de computación y de idioma inglés, así como de superación profesional en correspondencia con su especialidad.

- El programa académico establecido será flexible y estará sometido a un proceso de renovación permanente, con la incorporación y sustitución de contenidos temáticos en correspondencia con las necesidades de cada momento de desarrollo, y las necesidades territoriales e institucionales.
- Constitución de un claustro docente nacional y territorial integrado por profesores, y directivos, en activo o de reconocida trayectoria, como entrenadores.
- Los profesores de la sede central de la ENSAP participan con los profesores seleccionados en cada territorio, en la preparación metodológica de estos.
- Selección y acreditación rigurosa de instituciones y entrenadores (tutores) de excelencia para las estancias prácticas y el trabajo investigativo final de los cursitas.
- Correspondencia del contenido de los módulos de enseñanza con los problemas identificados en cada lugar.

BASES ORGANIZACIONALES:

El Sistema de Preparación en Dirección en salud responde a la necesidad de establecer mecanismos para adquirir conocimientos, que respondan realmente a los intereses del sistema de salud cubano, mediante procesos ágiles flexibles, participativos y vinculados con la práctica, dónde la dirección del sistema en los diferentes niveles asume la máxima responsabilidad en su desarrollo.

El diseño por etapas en niveles de diplomados y la salida a la maestría e inclusive doctorado, según el mayor o menor interés en la superación de los directivos es de mucha utilidad por lo que representa para el sistema ese nivel de preparación, además de constituir una base de motivación y estimulación al tener la posibilidad de superarse sin dejar su puesto de trabajo, independiente al esfuerzo que eso representa.

Estas etapas consisten:

Primera etapa de familiarización y profundización (**Diplomado en Dirección**), estructurado por diferentes cursos básicos que se desarrollan a nivel de cada territorio, culmina con el otorgamiento del **certificado de Diplomado en Dirección en Salud**.

Estos cursos básicos forman parte del diseño curricular de otras maestrías de perfil salubrista dirigida a directivos y funcionarios del sistema de salud.

Segunda etapa de segmentación, **Diplomado Específico**, Se estructura mediante cursos, talleres, que propenden a la profundización de competencias específicas requeridas, según el área de responsabilidad, de acuerdo al perfil profesional de cada directivo, ejemplo, hospitalario, estomatológico, enfermería y otros. Culmina con el otorgamiento del **certificado de Diplomado especializado en dirección en salud**

Tercera etapa conformada por el ciclo de la maestría propiamente dicho. Se estructura mediante cursos talleres, trabajo de campo, tiene como hilo conductor la realización de una investigación (tesis) que propenda al abordaje y solución de problemas. Culmina con el otorgamiento del **Título de Master en Salud Pública con profundización en administración en salud**.

Esta etapa está en dependencia de los intereses del directivo, y si su grado de responsabilidad administrativa merita profundizar en el conocimiento de estos temas, puede ser que su inclinación sea hacia perfiles relacionados con su especialización técnico profesional. Pero con los Diplomados cursados posee los elementos básicos para conducir sus procesos de trabajo.

Cuarta etapa, está conformada por el ciclo de doctorado. Se estructura mediante cursos para el desarrollo de los mínimos, o de manera libre según el interesado. Tiene como hilo conductor la realización de una investigación (tesis doctoral) que le da continuación a la tesis

realizada en la maestría y que propende a un mayor nivel de profundidad en la propuesta de solución de problemas. Puede darse el caso de un directivo que no cursó la maestría y desea realizar el doctorado, lo cual es posible, culmina con el otorgamiento del **Título de Dr. en Ciencias de la Salud**.

El proceso de enseñanza aprendizaje se realiza utilizando métodos para la enseñanza de adultos, que desarrolle en el alumno habilidades que le permiten aprender a aprender y aprender trabajando, combinando la teoría con la práctica mediante el uso de métodos problémicos, la aplicación consecuente del cambio de roles, la aplicación de nuevas tecnologías y el análisis de las experiencias y uso de la inteligencia colectiva, de manera que el cursista de inmediato aplique su experiencia y los conocimientos adquiridos, precise y evalúe los pasos dados e incorpore habilidades y las bases iniciales de la metodología de la investigación que le permitan enfrentar y resolver científicamente las dificultades que se presentan en el proceso de la toma de decisiones y diseño de estrategias de intervención.

Se imparten conferencias, se exponen resultados de proyectos e investigaciones y se vinculan estos contenidos con las visitas de observación a instituciones de salud consideradas exitosas. Se selecciona una institución objeto de transformación, la que se somete al proceso de análisis, identificación, diagnóstico y propuestas para su desarrollo estratégico.

Cada educando aplica individualmente los conocimientos adquiridos en la elaboración de la propuesta de una estrategia de transformación en el radio de acción de la institución donde labora y se desempeña como directivo.

Se realiza la caracterización de cada cursista y la observación directa de los profesores, de manera que puedan identificarse los aspectos relevantes que caracterizan a cada uno.

SISTEMA DE EVALUCIÓN

La evaluación se realiza de manera cualitativa y se ajusta al programa de estudio. Individual, mediante su participación diaria y reportes de trabajos prácticos realizados. Colectiva, mediante la evaluación del trabajo en equipo, tanto en los trabajos prácticos como en la elaboración del proyecto final de curso.

A la evaluación final, tiene derecho todo cursista que tenga más del 80% de asistencia, teniendo en consideración los resultados de las evaluaciones individuales, colectivas y grado de participación en la presentación del proyecto final de curso.

Se desarrolla un sistema de evaluación post capacitación, en los escenarios de trabajo de los cursistas para apreciar la correspondencia del desempeño con el proceso capacitante recibido, para en una etapa posterior poder realizar un sistema de evaluación de impacto que se corresponda con las transformaciones diseñadas.

Conclusiones

1. El sistema de preparación en dirección en salud responde a la necesidad de establecer mecanismos para dotar al equipo de conocimientos, que respondan realmente a los intereses del sistema de salud, a partir de procesos ágiles, flexibles, participativos y vinculado con la práctica, dónde la dirección del sistema en los diferentes niveles asume la máxima responsabilidad en su desarrollo.
2. El diseño por etapas en niveles de diplomados, con salida a la maestría e inclusive a doctorado, facilita el tránsito de sus directivos por la escalera certificativa en dependencia del mayor o menor interés que esto tengan por la superación, además constituye una base de motivación y estimulación para los cuadros, al tener la posibilidad de superarse sin abandonar su responsabilidad, independiente del esfuerzo que eso representa.

3. El orientar a la reserva de cada cargo en las mismas obligaciones de superación que los cuadros, constituye una ventaja en el orden cualitativo, pues garantizar un tránsito lógico ante un movimiento de cuadros.
4. El sistema de evaluación se extiende más allá de lo académico, proyectándose al desempeño y concreción de resultados obtenidos en sus funciones de dirección una vez culminado el proceso de capacitación.
5. El diseño del programa de capacitación de directivos toma en cuenta el profundizar en aquellos elementos de carácter humano que debe caracterizar el proceso de preparación, yendo más allá de los aspectos vinculados al conocimiento técnicos científico, o sea fomentando valores éticos de actuación y comportamiento, como son, compromiso, pensamiento y formas de actuación integrales e integradas, abierto al carácter participativo en colectivo, conciencia de la significación de las buenas relaciones interpersonales y la comunicación, la honestidad, disciplina y solidaridad, entre otros.
6. En resumen **el sistema de preparación en dirección en salud** contribuye a que la adquisición de conocimientos no se convierta sólo en un elemento de creación y almacenamiento de este, sino que sea transferido y utilizado oportunamente en el momento preciso, que de lugar a la cultura organizacional y el cambio necesario en el sistema nacional de salud, objetivo al que se aspira.

Bibliografía

1. Glosario gerencia en salud. Folleto. ENSAP. 2001.
2. Programa de preparación y superación de los cuadros y sus reservas del sistema nacional de salud. ENSAP. 2006

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 3. Proyección estratégica de la Salud 2015 MINSAP. ENSAP. 2004. 4. Enfoque sistémico - epidemiológico y el proceso gerencial, en <i>Gerencia en Salud Tomo III</i>. ENSAP. 2002. 5. Sistemas y servicios de salud. Dossier Maestría de Salud Pública. ENSAP. 2002. 6. Enfoque sistémico epidemiológico y el proceso gerencial en <i>Gerencia en Salud Tomo IV</i>. Página 1. ENSAP. 2003. 7. Funciones, estructuras y sistema de Salud, en <i>Gerencia en Salud Tomo IV</i>. Página 41. ENSAP. 2003. | <ol style="list-style-type: none"> 8. La dirección por objetivos. Teoría y práctica en <i>Gerencia en Salud. Tomo IV</i>. Página 143. ENSAP. 2003. 9. Dirección por proyectos, en <i>Gerencia en Salud Tomo V</i>. Página 1. ENSAP. 2003. 9. Negociación, en <i>Gerencia en Salud Tomo V</i>. Página 23. ENSAP. 2003. 10. Funciones, estructuras y sistemas de Salud. Folleto. Coautor. ENSAP. 2003. 1. Gestión en sistemas y servicios de salud. Dossier de la Maestría en Gerencia y Economía de la Salud. Universidad de Panamá. 2003 |
|--|---|