

**Plan de acciones para potenciar el funcionamiento docente-educativo del
Diplomado de Dirección en Salud**

**An action plan to potentiate the teaching-learning work in the Health Direction
Course**

Gesler Escalona Velásquez^I; Blanca Rosa Pérez Obregón^{II}; Danae Hernández Díaz^{III}

^I Licenciado en Enfermería. Asistente. Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública. Universidad Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba

^{II} Licenciada en Educación. Español-Literatura. Instructora. Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba.

^{III} Doctora en Medicina. Máster en Bioestadística. Instructora. Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública. Universidad Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba

RESUMEN

Se realizó una investigación cualitativa en el Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública en Villa Clara, curso 2010–2011, para diseñar un plan de acciones que eleve la calidad del Diplomado de Dirección en Salud. La muestra estuvo conformada por 13 profesores del claustro, 20 cursistas y tres profesores experimentados como informantes claves. Se aplicaron encuestas, guías de observación, entrevistas y análisis de documentos, y se aplicó la técnica participativa “lluvia de ideas” a informantes claves para conocer el estado actual del funcionamiento del objeto de estudio. Se comprobó que existen dificultades que atentan contra la ejecución correcta del diplomado y se proponen acciones a partir de objetivos. La planificación, ejecución, evaluación, sistematización y socialización de ellas contribuyen a fomentar elementos medulares en la formación de los directivos del sistema, a fin de propiciar cambios organizacionales para la excelencia en la dirección de los servicios de salud.

Descriptor DeCS:

PLANES NACIONALES DE DESARROLLO
ADMINISTRACIÓN EN SALUD

ABSTRACT

A qualitative research work was carried out in the provincial center of the National Health School in Villa Clara, in the academic course 2010-2011, to design an action plan to elevate the quality of the Health Direction Course. The sample was comprised by 13 teachers, 20 students and three experienced professors. Different techniques were applied among them we can find surveys, observation guidelines, interviews and review of documents. A brain storming technique was applied to the experienced professors to know about the functioning of the object of study. It was tested that there are difficulties that interfere in the development of the course. That´s why actions are proposed taking into account the objectives stated. The planning, execution, evaluation, systematization and socialization of these actions contribute to spread out key elements in the formation of the managers of the system, so as to apply organizational changes which contribute to excellence in the health services management.

Subject headings:

NATIONAL DEVELOPMENT PLAN
HEALTH ADMINISTRATION

INTRODUCCIÓN

La preparación y superación de Cuadros y sus reservas en el Sistema Nacional de Salud (SNS) está concebido como un proceso sistemático y continuo, orientado a desarrollar 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.¹

Como parte de este proceso, el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) conociendo la necesidad de potenciar un servicio de excelencia en el sistema de salud cubano, asumió la tarea de establecer como prioridad, la superación de forma constante de los directivos, e identificar sistemáticamente sus necesidades de superación de los cuadros y sus reservas, de forma que se propicie el desarrollo de competencias necesarias para tomar decisiones eficientes en los diferentes niveles del SNS, para promover la condición de colectivos morales.^{1,2}

Según plantea Rojo,³ la Dirección en Salud es una de las áreas de conocimiento básico que conforman a la salud pública como ciencia y se define como aquella disciplina que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de la organización y su conducción para la obtención de objetivos predeterminados, consecuentes con una determinada organización, los que se alcanzan con el esfuerzo de los trabajadores, en una interacción humana constante.

En los procesos de cambios del sector de la salud es importante 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 que tengan los directivos.⁴

La capacidad directiva se considera como un recurso indispensable para el avance de cualquier sociedad, elemento necesario en la preparación de los cuadros, tal como lo

expresara el Comandante Guevara:⁵ “Un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora”

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.^{4,6,7}

De acuerdo con la estrategia tomada por el MINSAP, y bajo la orientación metodológica de la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP) se crea el aula de Cuadros el 24 de febrero de 2004, la cual ha prestado servicios a entidades de salud en los municipios Santa Clara, Ranchuelo, Placetas, Manicaragua, Encrucijada y Santo Domingo.

Por más de seis años ha existido constancia en la labor de capacitación de dirigentes, con el fin de proveerles las herramientas necesarias en la dirección de alcanzar mejores resultados en la calidad de los servicios que presta este organismo.^{8,9}

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan de acciones para elevar la calidad del Diplomado de Dirección como un postgrado de vital importancia en la labor de superación de los directivos del sector de la salud pública.

DESARROLLO

Se realizó una investigación cualitativa durante el curso escolar 2010-2011 a fin de elaborar acciones de superación para perfeccionar la labor de superación de los directivos del sector de la salud pública.

Se tomaron como muestra 13 miembros del claustro de profesores del Diplomado de Dirección en Salud, 20 egresados del diplomado y tres profesores experimentados, como informantes claves, miembros del claustro a tiempo completo incluyendo a su coordinador.

En la investigación se aplicaron los métodos siguientes:

Análisis-síntesis: permitió conocer la generalidad de los procesos docentes y directivos de manera integrada, de igual modo viabilizó el conocimiento de las principales incidencias en el proceso docente anterior y facilitó la concreción y deducción de particularidades entorno a las deficiencias docentes y directivas sobre las cuales posteriormente se proyecta el sistema de acciones.

Histórico-lógico: permitió analizar el comportamiento de los fenómenos a partir de la génesis y evolución de sus manifestaciones, asimismo permitió comprender los estados transitorios del proceso docente-educativo en correspondencia con resultados anteriores, lo cual hizo posible el análisis de los elementos a potenciar con los enfoques, objetivos y acciones precisas para su mejor gestión.

Inducción-deducción: admitió el acercamiento a las prácticas educativas, así como a las características del claustro de profesores a fin de diagnosticar las amenazas y

potencialidades que afectan y/o favorecen el perfeccionamiento del diplomado. De igual modo el acercamiento a los diferentes indicadores de estos fenómenos, viabilizó en el grupo de investigadores la proyección de elementos eficaces para resarcir las deficiencias detectadas y dimensionar el trabajo docente en sus ediciones posteriores.

Encuestas: en su forma de cuestionario a estudiantes que habían cursado el Diplomado de Dirección para conocer la valoración en cuanto a la calidad del curso recibido, y en forma de entrevistas a miembros del claustro de profesores, con el fin de conocer los principales problemas que se presentan en la actividad docente, explorar criterios entorno al funcionamiento del diplomado y compartir sugerencias para potenciar su calidad.

Análisis documental de los resultados de los cuestionarios aplicados a estudiantes al finalizar el curso 2009-2010 para explorar las dificultades señaladas y compararlas con los resultados del mencionado cuestionario más reciente, la revisión de actas de reuniones del claustro como constancia de las principales dificultades con mayor incidencia durante este período.

Guía de observación elaborada para valorar las condiciones del entorno docente lo cual interviene en la calidad del proceso educativo. Entre los indicadores observados se encuentran los referidos al entorno del espacio donde tiene lugar la actividad docente, así como los materiales disponibles para uso de educadores y educandos. Se aplicó la técnica participativa "lluvia de ideas" a los informantes elegidos en calidad de informantes claves para conocer las principales dificultades que refiere el claustro en cuanto al buen funcionamiento del diplomado.

Resultados

Una vez aplicados las técnicas de recogida de la información y el principio de la triangulación de los datos obtenidos se precisan las principales dificultades de la estructura y organización, así como de la actividad docente del diplomado:

- Falta de organización del claustro de profesores.
- Deficientes clases prácticas.
- Falta integración entre los temas que se imparten.
- Carencia de material bibliográfico.
- Falta de tutores para los proyectos.
- Pobre asignación de recursos materiales.
- Deficiente superación de los profesores en Dirección.
- Pobre investigación del impacto de los cursos de Dirección.
- Deficiente número de publicaciones por parte de los profesores con relación a los temas de dirección.

Confirmadas las deficiencias existentes, se elaboró el siguiente plan de acciones el cual fue sometido al criterio de expertos, integrado por tres profesores con categoría científica de Máster en Dirección, con amplia experiencia como profesores y directivos. Ellos plantearon estar de acuerdo con la propuesta y la calificaron como pertinente, viable y factible de ejecutar. No añadieron ni propusieron eliminar ningún acápite al producto final de este trabajo.

Plan de Acción

Área de resultado clave. Docencia.

Objetivo I: Organizar el claustro de profesores.

Acciones.

1. Oficializar reunión con el claustro de profesores. Responsable: Coordinador provincial CPENSAP.
Fecha de cumplimiento: Septiembre.
Criterio de medida: Oficializada reunión con el claustro.
2. Reorganizar programa del Diplomado. Responsable: Profesores CPENSAP.
Fecha de cumplimiento: Septiembre.
Criterio de medida: Organizado programa del Diplomado.
3. Negociar con el claustro de profesores la necesidad de tutores para los proyectos de transformación.
Responsable: Coordinador del diplomado.
Fecha de cumplimiento: Octubre.
Criterio de medida: Negociado al menos 1 trabajo tutorado por cada profesor.
4. Programar taller para asesorar a los profesores metodológicamente. Responsable: Coordinador del CPENSAP.
Fecha de cumplimiento: noviembre
Criterio de medida: Efectuado un taller trimestral.

Objetivo II: Organizar microclaustro por área temática.

Acciones:

1. Analizar la necesidad de crear microclaustro de profesores.
Responsable: Coordinador del CPENSAP. Fecha de cumplimiento: Octubre.
Criterio de medida: Analizado en reunión del claustro.
2. Crear microclaustro por área temática.
Responsable: Coordinador del CPENSAP. Fecha de cumplimiento: Octubre.
Criterio de medida: Creados microclaustros por áreas temáticas.
3. Designar profesores principales para cada área temática.
Responsable: Coordinador del CPENSAP. Fecha de cumplimiento: Octubre.
Criterio de medida: Designado un profesor por área temática.
4. Definir las funciones de cada profesor principal.
Responsable: Coordinador del CPENSAP. Fecha de cumplimiento: Octubre.
Criterio de medida: Definidas funciones de los profesores principales.

Objetivo III: Elevar la calidad de la docencia del Diplomado.

Acciones:

1. Analizar en reunión del claustro de profesores las principales dificultades en el trayecto de cada Diplomado y posible solución. Responsable: Coordinador del Diplomado.
Fecha de cumplimiento: Al terminar cada versión que se imparta.
Criterio de medida: Analizada las principales dificultades.

2. Verificar cumplimiento de los acuerdos tomados en cada reunión.
Responsable: Coordinador del CPENSAP. Fecha de cumplimiento: En cada reunión del claustro.
Criterio de medida: Verificado cumplimiento de los acuerdos tomados.
3. Orientar la necesidad de crear materiales de apoyo por áreas temáticas que se imparten.
Responsable: Coordinador del CPENSAP.
Fecha de cumplimiento: Segundo semestre del curso.
Criterio de medida: Creado un material de apoyo por área temática.
4. Orientar a los cursistas sitios de búsqueda de información relacionados con los temas que se imparten. Responsable: Miembros del claustro de profesores. Fecha de cumplimiento: En cada versión que se imparte. Criterio de medida: Orientado sitios de búsqueda de información.
5. Negociar con la ENSAP la necesidad de material bibliográfico.
Responsable: Coordinador provincial del CPENSAP.
Fecha de cumplimiento: Segundo semestre del curso.
Criterio de medida: Negociado material bibliográfico.
6. Realizar revisión del plan de acción. Fecha de cumplimiento: Mensualmente.
Responsable: Coordinador.
Criterio de medida: Revisado plan de acción.
7. Reconocer a los profesores que más se destacan en cada versión.
Responsable: Coordinador del diplomado.
Fecha de cumplimiento: Al terminar cada versión.
Criterio de medida: Reconocidos los profesores más destacados.
8. Realizar encuesta a profesores para evaluar calidad de los cursos que se imparten.
Responsable: Coordinador del diplomado.
Fecha de cumplimiento: Trimestralmente.
Criterio de medida: Realizadas encuestas.
9. Aplicar encuesta a cursistas para medir el grado de satisfacción respecto al curso recibido.
Responsable: Coordinador del diplomado.
Fecha de cumplimiento: Al terminar cada versión.
Criterio de medida: Realizadas encuestas.

Objetivo IV. Garantizar el material necesario para comenzar cada curso

Acciones:

1. Realizar levantamiento de las necesidades de materiales necesarias para comenzar cada curso. Responsable: Coordinador del diplomado.
Fecha de cumplimiento: Al terminar cada diplomado.
Criterio de medida: Realizado levantamiento.
2. Elaborar informe de las principales carencias del Diplomado.

Responsable: Coordinador del diplomado.
Fecha de cumplimiento: Al terminar cada diplomado.
Criterio de medida: Enviado Informe al rector.

3. Negociar propuestas de proyectos que aporten materiales necesarios para una docencia con mejores recursos y materiales útiles para el proceso docente.
Responsable: Coordinador. Fecha de cumplimiento: Primer semestre.
Criterio de medida: Inscrito al menos un proyecto.

Área de resultado clave. Gestión del conocimiento.

Objetivo I: Elevar la preparación de los profesores en conocimientos de Dirección en salud.

Acciones.

1. Identificar las principales necesidades de superación de los profesores en el área gerencial.
Fecha de cumplimiento: Octubre.
Responsable: Coordinador Provincial.
Criterio de medida: Identificadas las necesidades de superación.
2. Crear un plan para la superación de los profesores.
Responsable: Coordinador provincial del CPENSAP.
Fecha de cumplimiento: Primer semestre del curso.
Criterio de medida: Creado plan para superación.
3. Debatir temas actualizados de Dirección con el claustro de profesores.
Responsable: Coordinador del diplomado.
Fecha de cumplimiento: En cada reunión del claustro.
Criterio de medida: Debatido tema actualizado.
4. Invitar a expertos en dirección para que compartan temas que amplíen los conocimientos de los profesores.
Responsable: Coordinador del diplomado
Fecha de cumplimiento: Trimestralmente.
Criterio de medida: Invitado experto.
5. Planificar visita a centros con experiencia en dirección.
Responsable: Profesores a tiempo completo.
Fecha de cumplimiento: Trimestralmente.
Criterio de medida: Visitado al menos un centro por cada profesor.
6. Realizar taller para propiciar el intercambio académico con centros de experiencia.
Responsable: Coordinador Provincial.
Fecha de cumplimiento: Segundo Semestre
Criterio de medida: Realizado al menos un taller.
7. Orientar a los profesores y cursistas las búsquedas en sitios de Internet relacionados con la ciencia de la Dirección.
Responsable: Coordinador Provincial.
Fecha de cumplimiento: Octubre Criterio de medida:
Revisado al menos un artículo en cada reunión.
8. Participar en eventos provinciales, nacionales o internacionales que posibiliten el intercambio académico.
Responsable: Coordinador Provincial.
Fecha de cumplimiento: Octubre
Criterio de medida: Participado al menos en un evento cada profesor

Área de resultado clave. Gestión de la ciencia.

<http://www.edumecentro.sld.cu/>

62

Objetivo I: Revitalizar la actividad investigativa.

Acciones:

1. Orientar la necesidad de promover la actividad investigativa para evaluar el impacto de los cursos impartidos.
Responsable: Coordinadora provincial del CPENSAP.
Fecha de cumplimiento: Octubre
Criterio de medida: Orientada necesidad de investigar.
2. Comprometer a los profesores para que investiguen resultado de la preparación de los dirigentes en los cursos.
Responsable: Coordinador del CPENSAP.
Fecha de cumplimiento: Segundo semestre del curso.
Criterio de medida: Entregado al menos un trabajo por cada profesor a tiempo completo.
3. Programar actividades de carácter científico-investigativo.
Responsable: Profesores a tiempo completo.
Fecha de cumplimiento: segundo semestre del curso.
Criterio de medida: Efectuada al menos una actividad en el curso.
4. Publicar investigaciones realizadas en cursos de dirección.
Responsable: Profesores a tiempo completo.
Fecha de cumplimiento: Segundo semestre del curso.
Criterio de medida: Publicada al menos una investigación.
5. Seleccionar los mejores trabajos de cada curso para actividad científica planificada.
Responsable: Profesores a tiempo completo.
Fecha de cumplimiento: Segundo semestre del curso.
Criterio de medida: Seleccionados al menos dos trabajos.

Valoración del plan de acciones propuesto

El plan de acción propuesto por los autores contribuye a un mejor funcionamiento del Diplomado de Dirección, porque garantiza una mejor organización del claustro de profesores de forma que propicie un ambiente de armonía y unidad en el cual cada especialista debe sentirse atendido y motivado durante la impartición de la docencia, viabiliza la gestión del conocimiento en el proceso docente educativo, y garantiza un intercambio positivo estudiante - profesor que se revierte en un aprendizaje interactivo en el cual se benefician ambos. Se destaca la importancia de hacer uso de esta herramienta de apoyo teniendo en cuenta los miembros que están implicados directamente dentro de este proceso; en este caso, el coordinador principal del curso, director y miembros del claustro de profesores, que según su responsabilidad tendrán participación en las áreas que fueron determinadas y las fechas programadas. mediante un control paulatino, es posible verificar el cumplimiento de las acciones trazadas y contribuir a que su puesta en marcha sea efectiva para corregir los problemas detectados, que de recibir tratamiento, tienen solución.

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha presentado un plan de acciones para solucionar la situación de la capacitación de cuadros y reservas en el Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública de Villa Clara; dando cumplimiento a la estrategia encaminada por el MINSAP pero los autores consideran que aún es insuficiente para propiciar los requerimientos del cambio en las unidades del sector,¹⁰ porque en la realidad no se evidencia el salto de calidad que necesita el sistema para dar un servicio acorde con la introducción de nuevas y modernas

tecnologías y servicios para el mejoramiento de la calidad de vida de nuestro pueblo; aunque sí constituye una herramienta de trabajo útil para organizar el claustro de profesores, potenciar la gestión del conocimiento y actualizar y sistematizar los contenidos de la Dirección de Salud como ciencia, además de revitalizar la actividad investigativa en el claustro.

La planificación, implementación, evaluación, sistematización y socialización de las acciones que se proponen influirán positivamente en los resultados de la capacitación que los directivos que reciben el Diplomado de Dirección en Salud a fin de propiciar cambios organizacionales con eficacia que propicien la excelencia en la dirección de los servicios de salud.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ministerio de Salud Pública. Programa directivo para la preparación de cuadros, reservas y canteras del sistema nacional de salud. Curso introductorio. La Habana: Dirección de Salud; 2003.
2. Sánchez Jacas I. La capacitación en dirección de salud del personal denominado cuadros, reservas y canteras de Santiago de Cuba. MEDISAN [Internet]. 2004 [citado 14 Nov 2011];8(1):[aprox. 10 p.]. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol8_1_04/san01104.htm
3. Rojo Pérez N. Administración de Recursos Humanos. Generalidades en Salud [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2004.
4. Segredo Pérez AM. Caracterización del sistema de dirección en la atención primaria de salud. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2009 Oct [citado 14 Nov 2011];35(4):[aprox. 8 p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086434662009000400009&script=sci_arttext
5. Guevara de la Serna E. El cuadro, columna vertebral de la revolución. Rev Cuba Socialista. 1962 Sep:10-1.
6. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Rev Correo Cient Med Holguín [Internet]. 2004 [citado 14 Nov 2011];4(83):[aprox. 9 p.]. Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
7. Columbié Santana M. La superación de los cuadros en Cuba: sus retos ante el tercer milenio. En: Folletos gerenciales. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES; 1999. p. 58–9.
8. Colectivo de Autores. Folleto del Diplomado I de Dirección Científica: La Habana: MINSAP; 2006.
9. Colectivo de Autores. Programa del Diplomado I de Dirección en Salud: La Habana: MINSAP; 2004.
10. Camejo Esquijarosa D. Evaluación del programa de Diplomado Gerencia de Salud. La Habana: MINSAP; 2004.

Recibido: 27 de noviembre de 2011

Aprobado: 20 de diciembre de 2011

Gesler Escalona Velásquez. Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba. Email: geslerev@ucm.vcl.sld.cu

<http://www.edumecentro.sld.cu/>