

Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba

Evaluation and certification of work competencies in the national health care system

Dr. C. Ramón Syr Salas Perea, MSc. Lázaro Díaz Hernández, MSc. Grisell Pérez Hoz

Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

RESUMEN

Se establecen las bases teóricas y metodológicas de la evaluación de las competencias profesionales del médico especialista en el marco de su desempeño laboral en las instituciones y unidades del Sistema Nacional de Salud cubano. Se puntualiza que se requiere valorar junto con los elementos de competencias, las condiciones laborales y personales requeridas para su buen desempeño. Se deben evaluar todas las funciones de este profesional en su trabajo. Su ejecución requiere identificar previamente las evidencias de cada elemento de competencia que componen cada competencia profesional. Para evaluarlas hay que verificar su cumplimiento en relación con un patrón o norma previamente establecido. El proceso se ejecuta con el pleno conocimiento de los trabajadores, y principalmente sobre la base de la observación de su desempeño laboral y de los productos del trabajo. Se exponen los diferentes momentos del proceso, así como las técnicas y procedimientos evaluativos más empleados a nivel mundial. Se definen las responsabilidades en el diseño y ejecución de la evaluación, cómo se deben analizar los resultados y cómo proceder para la certificación de la competencia laboral. Se plantea el conjunto de decisiones laborales posibles a adoptar, y se fundamenta la necesidad de evaluar el impacto de la estrategia aplicada en la calidad del servicio de salud brindado, a fin de asegurar su perfeccionamiento y extensión hacia el resto de los trabajadores de salud.

Palabras clave: evaluación desempeño laboral, evaluación competencia y desempeño profesional, evaluación formación de recursos humanos.

ABSTRACT

The theoretical and methodological bases for the evaluation of the professional competencies of the specialist physician were laid down within the framework of his/her performance in the health care system institutions and units of Cuba. It was underlined that the working and the individual conditions required for good performance must be assessed together with the various competency elements. Additionally, all the functions of this professional at the workplace must be evaluated, taking into account that his/her performance requires previously identifying the evidence of each competency element that makes up each professional competency. For evaluating them, it is necessary to verify their fulfillment according to a previously set pattern or standard. This evaluative process is carried out with the workers being fully aware of it, and takes into account their work performance and the results of work. The different phases of this process as well as the evaluative techniques and procedures that are most used worldwide were explained in this paper. The responsibilities involved in designing and making the evaluation, how to analyze results and how to act in order to certify a work competency were all defined. The set of possible labor decisions to be adopted were pointed out as well as the need of evaluating the impact of the applied strategy in the quality of the rendered health service was substantiated, in order to assure the improvement and spread of this methodology for evaluation of the rest of the health care workers.

Keywords: work performance evaluation, evaluation of competency and professional performance, evaluation of human resource formation.

INTRODUCCIÓN

La superación y el desarrollo profesional en salud va dirigido a lograr la transformación cualitativa del trabajo en las unidades e instituciones de salud, a través del impacto de las actividades educacionales y de la experiencia lograda durante su desempeño laboral, que se desarrollan con un eje metodológico central: la identificación de problemas y de las necesidades de aprendizaje, lo que constituye un factor de transformación de la calidad de los servicios, a partir de los problemas identificados y del accionar de los propios trabajadores.¹

El objeto de transformación estará dado por las situaciones no deseadas o inapropiadas del funcionamiento de la atención en salud. Este proceso parte del análisis de los propios servicios y en particular del personal que en ellos laboran. La evaluación del desempeño laboral permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas del quehacer profesional que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional en salud.

El desarrollo de la educación permanente en salud debe estar en estrecha vinculación con la evaluación de la competencia laboral en las actividades propias del desempeño profesional en las unidades y servicios de salud. Recordar que toda evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo.¹

Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente, pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes. La evaluación del desempeño es un proceso que se desarrolla para medir la calidad y para la búsqueda de la excelencia en salud. Es aplicable a todas las categorías laborales y especialidades, incluyendo al personal dirigente. Y no solo a los que presentan deficiencias, sino a todos los trabajadores de la salud.²

Por ello, es necesario eliminar el concepto punitivo de toda evaluación, y vincularla al desarrollo cualitativo de la formación y desarrollo de los recursos humanos y con su impacto concreto en la calidad de los servicios que se brindan a la población. Ello no niega la necesidad, siempre casuística, de castigar la irresponsabilidad, la negligencia y la indolencia, que pudieran identificarse en los resultados evaluativos que se encuentren en un determinado trabajador, servicio o institución de salud.

Es necesario motivar al personal, responsabilizarlo y comprometerlo con su autosuperación y desarrollo profesional, verificando sistemáticamente los resultados que va alcanzando en su desempeño laboral. Para lograr un impacto significativo, la evaluación del desempeño en los servicios de salud tiene que tener sistematicidad, con el fin de conocer la evolución y el grado de desarrollo en que los profesionales van alcanzando los estándares o patrones en su desempeño laboral.¹

El éxito o fracaso de la evaluación del desempeño en salud, depende en gran medida de la actitud que asuman los propios trabajadores, los directivos y los grupos evaluadores, pues el objetivo de esta evaluación es la de contribuir a identificar las insuficiencias y deficiencias en la competencia laboral certificando el nivel alcanzado, a fin de lograr una mayor calidad y excelencia en los servicios de salud, y por ende en la satisfacción de las necesidades siempre crecientes del individuo, la familia y la comunidad.

El objetivo de este estudio fue establecer una propuesta metodológica para la evaluación y certificación de las competencias laborales en los médicos de las especialidades médicas priorizadas por el Ministerio de Salud Pública (MINSAP), para el periodo 2011-2015 en el Sistema Nacional de Salud.

MÉTODOS

Se trata de un estudio cuantitativo de carácter descriptivo que se viene desarrollando desde el 2011 y culminará en el 2015, a fin de establecer una metodología para la evaluación y certificación de las competencias laborales de los especialistas médicos en Cuba. Se emplearon *métodos teóricos* a fin de realizar el análisis y síntesis de revisiones documentales y bibliográficas sobre las temáticas relacionadas con el objeto de la investigación. Como *método empírico* se ha utilizado hasta el momento la creación de un grupo focal constituido por tres representantes de las siete especialidades médicas priorizadas, habiéndose realizado para este fin dos talleres metodológicos.

RESULTADOS

En Cuba las universidades de ciencias médicas se integran a sus comunidades, penetran cada vez más en la problemática y dinámica de los servicios de salud y se

constituyen en su respectivo territorio en un real "complejo de salud", que participa activamente en la satisfacción de las necesidades de salud de la población.

Existe, por lo tanto, una interacción e interdependencia entre la educación médica y la práctica médica, que descansa sobre la base de la integración docente, atencional e investigativa *;³ en cuyo contexto se define el criterio de calidad, que depende tanto del trabajo de la universidad hacia sí misma, como proyectada hacia su entorno social.

Se debe partir del concepto de que evaluar es emitir un *juicio de valor* sobre la calidad de una actividad o tarea que realiza una persona, como resultado de la comparación entre la situación observada y un patrón o estándar predeterminado, y que se basa en un conjunto de mediciones. Siempre su resultante final debe ser de *carácter cualitativo*. Y su objetivo central debe estar dirigido a posibilitar la adopción de las mejores decisiones.^{2,3}

La evaluación laboral en salud consiste en el análisis y la interpretación de los resultados de un conjunto de medidas aplicadas a un trabajador, en diferentes momentos de su vida, con el fin de determinar el nivel alcanzado en la calidad del trabajo que realiza en un escenario laboral dado. Es un proceso sistemático y continuo, basado en criterios, desarrollado de forma cooperativa y comprometida con la calidad del servicio que brinda a la población. Es la resultante de todo el proceso educacional que ha cursado el trabajador (formación general, formación profesional de pregrado, formación académica posgradual y educación permanente), así como de la experiencia laboral desarrollada en correspondencia con su actitud profesional, los valores construidos y su compromiso social.

A continuación se exponen los resultados más significativos del estudio y análisis realizado en el grupo focal.

a) El desempeño laboral y su evaluación

Desempeño laboral:

El desempeño laboral como se ha analizado en documentos anteriores, es el comportamiento o conducta real de los trabajadores, tanto en el orden técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud/enfermedad de la población, donde a su vez influye de manera importante el componente ambiental. Luego existe una correlación directa entre los factores que influyen en el desempeño laboral y los que caracterizan la calidad total de los servicios de salud. El desempeño comprende tanto la pericia técnica, como la motivación del personal.

La pericia no es más que la preparación técnico-profesional alcanzada en sus diferentes procesos formativos, a la que se añade la experiencia acumulada en el ejercicio de sus funciones y en su capacitación permanente. Abarca la eficacia de las decisiones técnicas que adoptan, la habilidad y destreza en la ejecución de los procedimientos y tareas, así como el manejo de las relaciones interpersonales. La motivación comprende la actitud del personal durante la ejecución de sus actividades y tareas profesionales.²

Con la evaluación del desempeño se pretende generar información relevante y oportuna, que permita la eficiente toma de decisiones.⁴ Los planes de educación permanente responden a decisiones políticas en el campo de la salud y se implementan como respuestas políticas a las necesidades de superación del personal, que impactará en la calidad del servicio que se brinda.

El desempeño hay que analizarlo en la totalidad de la estructura del proceso de trabajo, que hay que desagregar en roles, que a su vez definen los problemas, los cuales demandan la realización de un conjunto de actividades, que se desglosan en diversas tareas.

Para ello es necesario tener en cuenta las condiciones del área laboral, así como el estado de las condiciones personales del trabajador,^{3,5} que son determinantes en la calidad del desempeño, y en las que hay que profundizar al analizar los resultados evaluativos, a fin de determinar de los problemas identificados, cuáles requieren decisiones organizacionales, gerenciales o capacitantes (Fig.).

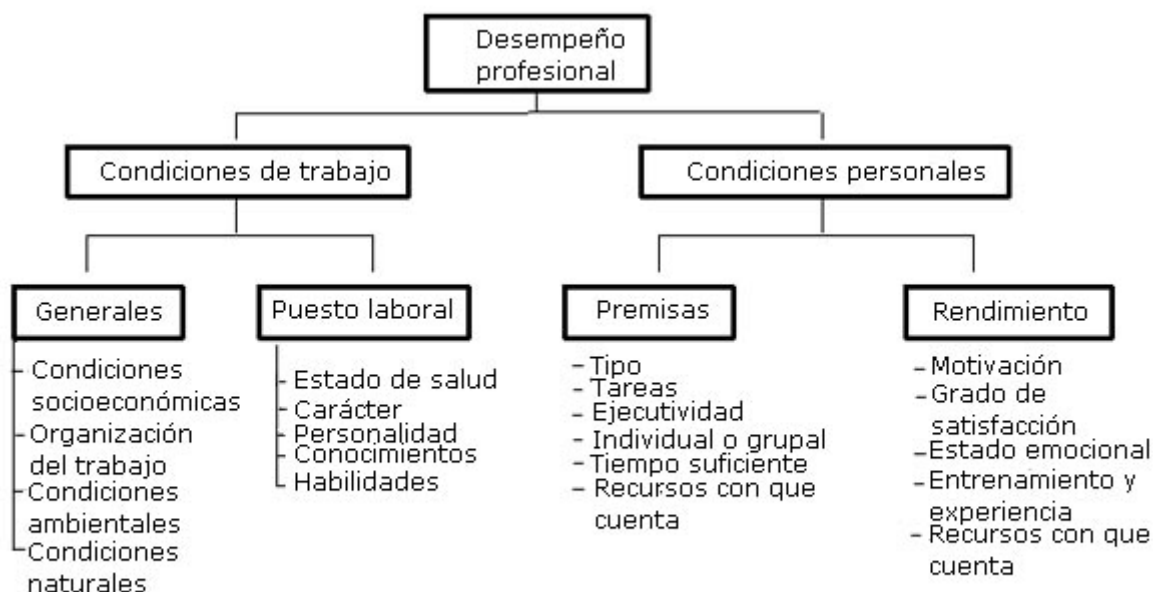


Fig. Factores condicionantes del desempeño profesional.³

Evaluación del desempeño laboral:

La evaluación del desempeño, como se señaló anteriormente, incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo. Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las condiciones laborales y personales existentes, señaladas anteriormente.⁶

Esta evaluación debe estar dirigida fundamentalmente hacia la integración coordinada y dinámica del binomio: evaluación del desempeño/educación permanente, en la búsqueda del incremento de la calidad precisa y oportuna del servicio que se brinda a la población, como base hacia la búsqueda de la excelencia en los servicios de salud.

La evaluación del desempeño laboral necesariamente tiene dos vertientes que se complementan: la *evaluación interna o autoevaluación* que desarrolla la propia institución y es su principal motor impulsor, y la *evaluación externa*, realizada por expertos, funcionarios y directivos de diferentes niveles del Sistema Nacional de Salud (SNS).

La evaluación del desempeño, por tanto:^{2,7}

- Constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador.
- Puede organizarse con un fin puramente diagnóstico, de retroalimentación del proceso laboral, o con fines certificativos del nivel de competencia laboral alcanzado.
- El sistema evaluativo debe ser validado, confiable, efectivo, flexible y aceptado por todos.
- Debe servir de base para organizar diversos procesos de intervención, ya sean capacitantes o de gestión en salud, entre otros; así como adoptar decisiones sobre la permanencia, traslados, promoción y separación del puesto de trabajo.
- Posibilita perfeccionar el diseño de los puestos de trabajo.
- En fin, posibilita mejorar el desempeño profesional, lo que contribuye al incremento de la calidad de los servicios que se brindan a la población.

Las evaluaciones del desempeño requieren que el trabajador demuestre sus capacidades, actitudes y valores de forma directa: ya sea practicando acciones y/o ejecutando tareas que solucionen problemas concretos, o creando algún producto en los diversos contextos laborales donde trabaja.

Al evaluar el desempeño es necesario contemplar la *totalidad de las funciones* que este trabajador tiene en el ejercicio de su labor; o sea las asistenciales, educacionales, investigativas y de dirección o administrativas. Siempre hay que tener presente que en ninguna evaluación es posible evaluarlo todo, por lo que siempre *tiene que ser muestral*; y su éxito dependerá de la *calidad de las tareas y acciones seleccionadas*, que tiene que ser pertinente y contemplar aquellas actividades esenciales o claves en cada una de las funciones en cada uno de los escenarios de su desempeño laboral.

b) La competencia laboral y su evaluación

La competencia laboral:

Se debe recordar que el interés por las competencias laborales en salud surge como consecuencia de la complejidad del mundo del trabajo, el contexto de las reformas y los cambios rápidos de las tecnologías y los mercados. Hoy las instituciones de salud requieren personal con competencias para trabajar en escenarios y situaciones cambiantes, que demandan no solamente la aplicación de conocimientos, sino además la combinación de otras capacidades para producir respuestas significativas que sobrepasen los aspectos puramente instrumentales.⁸

Es importante recordar que las competencias *no son patrimonio de un puesto de trabajo*, sino que *son atributos del trabajador* e incorporan elementos individuales y sociales en una trayectoria que en cada caso es única. Por ello, una práctica laboral efectiva requiere de un enfoque de competencia. Es una nueva visión de las relaciones entre aprendizaje y trabajo.

El Ministerio de Salud Pública ha definido que: "La competencia laboral es la capacidad del trabajador para utilizar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, desarrollados a través de los procesos educacionales y la experiencia laboral, para la identificación y solución de los problemas que enfrenta en su desempeño en un área determinada de trabajo".⁶

Las competencias identifican ante todo, resultados laborales concretos que comprenden las diferentes funciones que desarrolla el trabajador, tales como: asistenciales, educacionales, investigativas y de gestión, en un área de trabajo

específica, en cada uno de los escenarios donde se desempeñan laboralmente. Por ello es que las competencias van más allá de la mera especialización técnica, para incluir dimensiones relacionales y sociopolíticas. El comportamiento técnico y metodológico ha de completarse con el comportamiento personal, político y social. Por otra parte, tal como se sabe que el conocimiento científico es perecedero, toda competencia y calificación laboral son también perecederas en el tiempo y el espacio.⁹

Al preparar una evaluación del desempeño, es necesario considerar:¹⁰

- ¿Evaluará los procesos, los resultados, o ambos?
- ¿En qué condiciones y escenarios se va a realizar?
- ¿Se va a realizar en una situación real en el propio trabajo (ideal) o a través de simulaciones (modelación)?
- ¿Cuáles competencias previstas serán evaluadas?
- ¿Se empleará un solo procedimiento o técnica evaluativa o se combinarán varias de ellas?

Evaluación de competencias laborales:

Para poder evaluar las competencias laborales de cualquier trabajador, se hace imprescindible primeramente haber desarrollado todo un proceso de identificación, tanto de las competencias generales como de las específicas, que requiere haber construido dicho trabajador para poder desempeñarse satisfactoriamente en un puesto laboral determinado. En este proceso de identificación debe haber participado, entre otros, una representación de esos trabajadores. Posteriormente hay que desarrollar el proceso de normalización o estandarización de dichas competencias, a nivel por ejemplo de una especialidad dada, para un territorio o nacionalmente. Ello es vital, pues se debe recordar que para evaluar se requiere comparar cómo labora un determinado trabajador en relación con un patrón previamente establecido.

La evaluación de competencias es un proceso de verificación de evidencias en el desempeño laboral, contra un *estándar definido como norma*, para determinar si es competente o aún no lo es, al realizar una función laboral determinada. La evaluación de competencias es fundamentalmente de orden cualitativo. Se centra en establecer *evidencias* de que el desempeño fue logrado con base a la norma. Son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, sobre la base de la observación de su trabajo y de los productos de este. También suele contener evidencias del conocimiento teórico y práctico aplicado en la ejecución de las actividades laborales.⁶

La evaluación de la competencia y desempeño laboral en salud hay que contemplarla, no como un problema académico, sino como una herramienta para incrementar el desarrollo laboral y en consecuencia, la calidad de los servicios y de la gestión en salud.

Las *características* de la evaluación de competencias son:¹¹⁻¹³

- Está fundamentada en normas o estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
- Dichos estándares incluyen criterios que describen lo que se considera trabajo "bien hecho".
- No existen patrones uniformes que puedan aplicarse a todas las instituciones, regiones o países. Cada institución u organismo oficial tiene que determinar sus propios patrones.

- La valoración es individual, no se realiza comparando a las personas entre sí.
- Posibilita emitir un juicio sobre la persona evaluada de: *competente o aún no competente*.
- Se realiza en situaciones reales de trabajo, preferentemente.
- No se ciñe a un tiempo específico para su realización; es más bien un proceso que un momento.
- Incluye el reconocimiento de las competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral, que algunos autores denominan "aprendizajes previos".
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior de la persona evaluada, y como tal, tiene un importante rol en su desarrollo profesional.
- Es la base para la certificación de la competencia laboral.

Evidencias de la competencia laboral

Las *fuentes de evidencias* de la competencia laboral son:¹³

- La observación del desempeño del individuo en las diferentes funciones que realiza en el lugar de trabajo o en condiciones lo más parecidas posible.
- Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que posee, y cómo los aplica en la función laboral que desempeña.
- Los productos de su trabajo, como por ejemplo: las historias clínicas y de salud; las discusiones diagnósticas; los análisis de la situación de salud y sus planes de acción; las hojas de cargos; las investigaciones científicas en que participa y sus resultados; documentos metodológicos y de organización del trabajo por él elaborado; las publicaciones científicas realizadas; la presentación de trabajos científicos en eventos institucionales, territoriales, nacionales e internacionales, entre otros.
- El aprendizaje previo que posee, en relación con las competencias requeridas, así como los títulos y certificaciones académicas recibidas.
- Los informes de terceros en relación con la competencia evaluada.
- Los informes, críticas o señalamientos sobre su trabajo, efectuados por la población del territorio, que incluye también los de los educandos.

Siempre se debe privilegiar la observación directa, ya que la fuente principal de evidencia es la actuación del individuo en su escenario real de desempeño. Hay que garantizar que los procedimientos implicados en la certificación de competencias, se realicen de conformidad con los lineamientos administrativos, técnicos y metodológicos diseñados para ese fin; y siempre se deben tener en cuenta las percepciones de satisfacción de los usuarios de los servicios y otros resultados positivos intangibles.^{2,14,15}

Para juzgar si una persona tiene la competencia para el desempeño de una función, es necesario establecer cuáles son las evidencias requeridas para demostrar que los criterios de desempeño han sido completamente cubiertos para el rango de su aplicación.

Las *evidencias requeridas* se especifican para cada elemento de competencia que compone una determinada competencia o unidad de competencia. Así tenemos que deben identificarse:^{2,11}

- a) Las evidencias a tener en cuenta al observar el desempeño del trabajador.
- b) Las evidencias que se pueden obtener en forma de productos creados por el trabajador.
- c) Las evidencias de conocimientos y comprensión, que al no poder evidenciarse directamente en el desempeño, podrían obtenerse mediante entrevistas, encuestas, cuestionarios de exámenes teóricos y/o prácticos, y de testimonios.

- d) La cantidad y calidad de cada una de las evidencias requeridas.
- e) Cómo deben cubrirse los criterios de desempeño y las contingencias que pudieran ocurrir durante su ejecución.

Indicadores a evaluar:

A partir del sistema de competencias y elementos de competencias identificados y normalizados en el profesional médico en una determinada especialidad, así como en cada una de sus áreas de desempeño (atencional, educacional, investigativa y de gestión), y de haber identificado las evidencias requeridas para poder evaluarlas integral y cualitativamente, se hace necesario establecer los *indicadores específicos* a evaluar, que nos permitan efectuar una evaluación objetiva, como paso previo a seleccionar los métodos y técnicas evaluativas a utilizar y en correspondencia proceder a diseñar los instrumentos evaluativos correspondientes.

Técnicas y procedimientos evaluativos a emplear:

No existe ningún método, procedimiento ni técnica idóneos, ni unos mejores que otros, todos son útiles y tienen limitaciones, por lo que se deben emplear de forma combinada, sobre la base de los objetivos de la evaluación a realizar, lo que se quiere evaluar, cómo y dónde tendrá lugar. Es necesario por lo tanto emplearlos de forma combinada.

Las *técnicas y procedimientos evaluativos* más empleados son:²

1. *Observación de su trabajo* atencional, docente, científico y de gestión en el puesto laboral, con el empleo de listas de observación y/o escalas de calificación para cada una de las actividades y procedimientos a evaluar.
2. *Auditoría médica* a fin de valorar la calidad de los diferentes componentes de las historias clínicas e historias de salud, los informes resumen del estado de salud, las solicitudes de interconsultas y su fundamentación; los análisis de la situación de salud y sus planes de acción; los registros y hojas de cargo; la dispensarización, los ingresos en el hogar, entre otros.
3. *Análisis de su contribución* al mejoramiento de los indicadores de salud y/o de la calidad del servicio e institución.
4. *Autoevaluación* del profesional, a fin de valorar su espíritu crítico y autocrítico.
5. *Encuestas* a jefes y directivos, integrantes del grupo de trabajo o equipo de salud, así como a otros profesionales, enfermeros y técnicos, residentes, internos y estudiantes que se relacionan con el evaluado.
6. *Encuestas a la población y a los líderes comunitarios.*
7. *Aplicación de instrumentos evaluativos* prácticos.
8. *Aplicación de un examen escrito* sobre "casos clave" para valorar las habilidades para la toma de decisiones médicas, así como verificar el nivel de conocimientos y la actualización que posee sobre determinados problemas de salud. Se evalúan habilidades clínicas, diagnósticas y de la conducta a seguir. Es importante la selección de los problemas y/o casos a evaluar. Este siempre será un método complementario, pues solo permite verificar el nivel de actualización científico-

técnica que posee, e identificar las necesidades de aprendizaje a tener en cuenta para su futuro desarrollo laboral.

En la literatura mundial también se han recomendado las técnicas siguientes:^{1,16,17}

- Empleo de simulaciones de pacientes.
- Ejercicios de grupo. Simulación de situaciones. Ejercicios de roles.
- Sistemas de análisis y presentación, a partir de un tema o problema con poca información mal estructurada. Valora capacidad de comunicación, análisis y síntesis.
- Ejercicios de simulación para la toma de decisiones. Pueden acceder a documentación económica, de datos, estadística u organizativa.
- Técnica de incidentes críticos probables dentro de su contexto laboral y en correspondencia con las funciones que se valoran, a través de cuestionarios y entrevistas.
- Juego de roles. Asumir rol de jefe ante una situación conflictiva frente a un subordinado. Capacidad de liderazgo y negociación.
- Búsqueda de evidencias. A partir de una situación con información resumida deben resolver una situación y tomar una decisión. Se puede consultar al evaluador. Capacidad de adaptación y flexibilidad.

Para su mejor ejecución se *recomienda*:²

- El establecimiento de escalas de calificación cualitativas a cada grupo de indicadores, otorgando igual peso a los diferentes elementos que componen cada grupo, a fin de garantizar la confiabilidad de los resultados.
- Entre los métodos a utilizar, siempre se deberá emplear la observación directa del proceder del profesional, la que se debe complementar con la observación indirecta a través de la revisión y análisis sistemático de los productos de su trabajo.
- Para todas las observaciones se deben emplear, listas de comprobación y/o escalas de calificación. Son útiles para este fin el empleo de las escalas de Licker, ya que propicia una adecuada objetividad en la ponderación de los criterios a tener en cuenta, y facilita su interpretación.
- La autoevaluación del médico es un método que debe emplearse, aunque siempre se debe considerar como un elemento complementario, por la subjetividad que presenta en correspondencia con su nivel crítico y autocrítico.
- Para cada criterio a evaluar que se establezca, deben seleccionarse las técnicas y procedimientos mediante las cuales se puede obtener la información requerida. Entre ellas están:

Registros anecdóticos o de incidentes críticos, portafolios y otros.

Pruebas diagnósticas observacionales.

Resultados de evaluaciones, inspecciones y controles realizados con anterioridad.

Criterios de evaluadores externos, comités científicos y otros.

Estudios investigativos efectuados y sus resultados.

Artículos científicos publicados y documentos de trabajo confeccionados.

Criterios obtenidos en reuniones departamentales u otras.

Resultados de encuestas y entrevistas realizadas.

Reconocimientos y quejas de pacientes, acompañantes, así como de educandos y otras personas o instituciones con las que se vincula en su labor, previamente analizadas.

Controles y registros sobre disciplina laboral.

Estímulos, promociones y sanciones recibidas y sus causas.

Responsabilidad en el diseño y ejecución de la evaluación:

Todo el proceso de evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba, será una responsabilidad metodológica, de organización y control de la Comisión Nacional de Evaluación de la Competencia y Desempeño del sistema nacional de salud.

La evaluación del desempeño laboral debe ser realizada por un colectivo, denominado *grupo evaluador*, que será designado por cada Comisión Provincial de Evaluación de la Competencia y Desempeño Laboral en coordinación con el Grupo Nacional y el Grupo Provincial de la especialidad correspondiente, en correspondencia con la metodología y criterios que se hayan establecido.

Sus integrantes deben ser representativos de los diferentes factores que componen el proceso institucional: los servicios, instituciones académicas e investigativas, organizaciones políticas y de masas, una representación de los profesionales implicados, así como los líderes comunitarios, según corresponda, entre otros. De esta forma se garantiza su objetividad, que la evaluación sea ética y justa, así como que sea factible e integradora. El jefe inmediato superior, lo debe presidir, todo lo cual concuerda con la práctica nacional e internacional. Los superiores de los jefes deben contribuir a lograr homogeneidad, imparcialidad y justeza en los criterios de los evaluadores.²

La evaluación podrá ser *interna*, ya sea una evaluación cruzada o de autoevaluación, que constituye el motor principal de desarrollo; y *externa* ejecutada por un municipio, provincia o la nación a un centro, entidad o unidad organizativa, y cuyos evaluadores no pertenecen a dicha institución, ni se encuentran comprometidos con los procesos que ella desarrolla.

El proceso de evaluación deberá ser independiente de las decisiones administrativas que se adopten con posterioridad, pues no se puede asociar el papel de evaluador con una imagen de juez o auditor.

Análisis de los resultados de la evaluación:

El grupo evaluador efectuará un análisis integral de todas las evidencias del desempeño obtenidas. La interpretación será abarcadora y holística, evitando centrarse en detalles particulares, a menos que sean de errores o insuficiencias esenciales. En todos los casos se tendrán en cuenta las actitudes, valores y compromisos del médico evaluado y el nivel de satisfacción de la población y los educandos. Siempre se tratarán de establecer las causas de los resultados encontrados, a fin de poder recomendar los procesos o intervenciones que se estimen necesarios para su eliminación, ya sean de gestión o capacitantes.

Los resultados individuales y sus conclusiones les serán informados verbalmente al trabajador y al director de la institución donde labora, de conjunto con representantes de las organizaciones políticas y de masas.

El informe escrito con sus consideraciones, conclusiones y recomendaciones, solamente le será entregado al dirigente que los designó como grupo evaluador.

c) Certificación de competencia laboral²

Las Comisiones Provinciales de Evaluación de Competencia y Desempeño Laboral serán las encargadas de revisar, analizar y determinar la aprobación o no del Informe Final del Grupo Evaluador, y en consecuencia emitir la Certificación de

Competencia Laboral, con las recomendaciones correspondientes, para lo que dispondrá de hasta 30 días laborales con posterioridad a la fecha en que finalizó la evaluación. Estas conclusiones y documentos serán enviados al director de la institución donde ese médico labora. Al médico se le entregará el Certificado de Competencia Laboral correspondiente.

El médico evaluado podrá apelar el resultado emitido por la Comisión Provincial de Evaluación, elevando sus consideraciones ante la Comisión Nacional de Evaluación de Competencia y Desempeño Laboral del SNS, en un término no mayor de 30 días hábiles, a partir de la fecha de recepción de las Conclusiones de la Comisión Provincial. Esta Comisión Nacional dispondrá de un periodo de hasta 45 días laborables, a partir de la fecha de recepción de dicha apelación, para emitir su fallo, el cual será firme y definitivo. No existirá apelación al mismo en ninguna instancia, a menos que se verifique que hubiera existido violación de los procedimientos establecidos a cualquier nivel.

d) Toma de decisiones

El resultado de la certificación de competencia laboral debe posibilitar a la institución la toma de decisiones oportunas y justas para con el profesional médico.

Estas pueden clasificarse en:²

- Referidas al cumplimiento de las tareas.

El resultado puede conllevar la necesidad de efectuar modificaciones en el contenido de las tareas o funciones asignadas al médico en su puesto laboral, adecuación del índice de aptitud, competencia o de idoneidad, y análisis de posibles ajustes organizativos del puesto de trabajo, entre otras.

- Referidas a la persona.

Es importante deslindar los problemas detectados que son responsabilidad de la institución de aquellos que corresponden al trabajador.

En relación con el trabajador, el enfoque pertinente a efectuar con el médico debe estar relacionado con: la valoración de su efectividad en el empleo de los diferentes medios y recursos existentes; su estado de salud y la motivación para lograr mejores resultados laborales; su incorporación, mantenimiento o eliminación de la reserva de cuadros o de su cantera, entre otros. Se debe analizar cómo poder mejorar sus actitudes y las situaciones económico-sociales que presenta, los valores, sentimientos y compromisos relacionados hacia su persona y para con la institución donde se desempeña, así como la eliminación de conductas inadecuadas detectadas, entre otros elementos.

Los problemas detectados que corresponden a la institución, en sus diferentes niveles de dirección, deben quedar explícitamente señalados, para que sean objeto de un análisis específico e independiente del proceso de evaluación del desempeño laboral del trabajador en cuestión.

Acciones formativas y de desarrollo profesional:

Se deben especificar en las recomendaciones, las necesidades de realizar actividades de superación profesional en relación con la atención médica, su desarrollo docente y profesoral, en la investigación científica y en su trabajo de gestión administrativa o de dirección en salud, que deben concretarse en un plan de desarrollo profesional: año sabático, diplomados, cursos o entrenamientos de

superación académica y profesional, plan de investigaciones, planes de especialidades, maestrías y doctorados, entre otros.

Decisiones laborales:

Los resultados de la evaluación y certificación de la competencia laboral del especialista médico en cuestión, pudieran conllevar a su ratificación, promoción, democión, sanción o traslado de su puesto de trabajo; una recompensa salarial o su pérdida si la había recibido con anterioridad, el otorgamiento de estímulos morales y/o materiales, entre otras consideraciones.

e) Evaluación de la estrategia evaluativa aplicada

Al aplicar la estrategia propuesta de forma experimental en diferentes especialidades priorizadas por el Ministerio de Salud Pública, se deberá evaluar su impacto en el sistema nacional de salud.

Esta evaluación deberá contemplar:²

- La calidad del desempeño laboral del especialista médico y su nivel de satisfacción profesional.
- Incidencia de la estrategia en el incremento de la calidad de los servicios de salud.
- Nivel de satisfacción de la población y los educandos por los servicios recibidos.
- Valoración de los diferentes componentes y etapas de la estrategia, determinando los aciertos, así como las insuficiencias, deficiencias y errores, a fin de garantizar su perfeccionamiento.

Con posterioridad se definirá la estrategia general de evaluación del desempeño laboral de todos los especialistas médicos en el sistema general de salud, con la periodicidad que se determine por las autoridades correspondientes del país.

Los autores consideran que la estrategia propuesta tiene valor metodológico, y que ya verificado su valor y realizado el perfeccionamiento correspondiente, puede ser aplicable a otros perfiles profesionales y técnicos de la salud, tales como estomatología, enfermería, tecnología de la salud y psicología de la salud.

CONSIDERACIONES FINALES

La evaluación de la competencia profesional del médico especialista en el marco de su desempeño laboral, está marcadamente vinculada con la calidad del servicio de salud que se brinda a la población. Para poder garantizar e incrementar la calidad de la atención médica, la formación profesional, el desarrollo científico investigativo y la gestión en salud, se requiere que el médico especialista se encuentre permanentemente actualizado con el desarrollo de su especialidad, así como con el desarrollo científico y técnico a nivel mundial y para asegurarlo es necesario establecer un sistema adecuado de evaluación laboral.

Hoy en día a nivel mundial, se ha adoptado el concepto de competencia laboral como elemento cualitativo cuando el trabajador aplica el conjunto de capacidades adquiridas durante toda su etapa formativa, junto con la experiencia adquirida en su vida laboral, en la identificación y solución de los principales problemas de salud de la población, sobre la base de las actitudes y valores propios de la sociedad en que se desempeña. Por ello, la evaluación de la competencia laboral del médico especialista es la metodología actual para garantizar la calidad del desarrollo

profesional en salud, y es la vía científica de poder comenzar a aplicar en salud el principio de la retribución socialista, de a cada cual según la calidad del trabajo que realiza como profesional.

* Los autores prefieren utilizar el término "atencional" en vez del clásico "asistencial", ya que este último se ha referido específicamente al trabajo básicamente curativo y no ha incluido las acciones de promoción de salud y la prevención de enfermedades, que quedan incluidos en el término "atencional". Esta fue una recomendación realizada por el Profesor Luis Rodríguez Rivera en una reunión de la UDUAL.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Salas Perea RS. La evaluación en la educación superior contemporánea. 2da. edición. San Francisco de Macorís: Universidad Católica Nordestana; 2005.
2. Salas Perea RS. Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba [tesis para la opción del grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2009.
3. Salas Perea RS. Educación en Salud. Competencia y Desempeño profesionales. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 1999.
4. Clasen Roschke MA, Butler Collado C. Evaluación de Proyectos de Educación Permanente: Supuestos y Perspectivas. En: Haddad J, Clasen Roschke MA, Davini MC (eds). Educación Permanente del Personal de Salud. Capítulo VII. Serie Desarrollo Recursos Humanos No. 100. Washington DC: Organización Panamericana de la Salud, 1994. p. 187-212.
5. Sierra E, Luna N. Evaluación del Desempeño Profesional. Una experiencia en la Especialidad de Enfermería (ponencia). En: Taller Nacional sobre Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos en Salud. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 1992.
6. Salas Perea RS, Díaz Hernández L, Pérez Hoz G. Las competencias y el desempeño laboral en el sistema nacional de salud. *Educ Med Super.* 2012;26(4).
7. Wrther WB, Davis H. Evaluación del Desempeño. En: Administración de Personal y Recursos Humanos [texto resumido]. México: Ed. Mc. Graw Hill; s/f. [citado 7 Mar 2005]. Disponible en: <http://es.shvoong.com/humanities/479501-administraci%C3%B3n-personal-recursos-humanos/>
8. Ibarra A. Formación de Recursos Humanos y Competencia laboral. Boletín 149. Competencias Laborales en la Formación Profesional. Mayo-agosto 2000 [citado 22 Oct 2003]:95-107. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/pub/boletín/149>
9. Rubinstein A, Godue Ch, Yen E. Introducción. En: Documentos Técnicos de Trabajo. Isla Margarita, Venezuela: I Reunión Iberoamericana de Expertos en Certificación Profesional y Acreditación de Programas de Medicina Familiar; 2003.

10. PALTEX. Gestión de Proyectos de educación permanente en servicios de salud. Manual del educador. Módulo 5. De la competencia para diseñar, conducir y evaluar procesos de aprendizaje. Washington: OPS; 2002.
11. Irigoín M, Vargas F. Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud. Montevideo: CINTERFOR, OIT, OPS; 2002.
12. Brailovsky CA. La importancia de la evaluación profesional en la práctica de la Medicina Familiar. En: Documentos Técnicos de Trabajo. Isla Margarita, Venezuela: I Reunión Iberoamericana de Expertos en Certificación Profesional y Acreditación de Programas de Medicina Familiar; Noviembre 2003. Confederación Iberoamericana de Medicina Familiar. WONCA: OPS-OMS.
13. . Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). México. Página principal [citado 10 Jul 2006]. Disponible en: <http://www.conocer.org.mx>
14. Mertens L. Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones. Uruguay: CINTERFOR-OIT; 2002.
15. Del Bueno DJ. Buyer beware: the cost of competence. Nursing Economics. 2002; Nov-Dec.
16. Staryfurman A. La evaluación de personas: un activo para la empresa. Expansión directo. Gestión; 20 julio 2002 [citado 22 Oct de 2003]. Disponible en: <http://expansiondirecto.com/edicion/noticia/>
17. Quezada Martínez H. Competencias Laborales (V). La Técnica de Incidentes Críticos. Temas de Recursos Humanos. Newsletter Ser Humano y Trabajo No. 46; junio 2003 [citado 3 Dic 2003]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias5.htm>

Recibido: 5 de octubre de 2013.

Aprobado: 22 de noviembre de 2013.

Ramón Syr Salas Perea. Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100 # 10132 e/ Perla y E. Altahabana, Boyeros. La Habana, Cuba. Telf. (537) 6431430. Correo electrónico: salasram@infomed.sld.cu