

PREPARACIÓN PARA DIRECTIVOS

La preparación económica de los cuadros en el sector salud

MSc. Dra. Ana Rosa Jorna Calixto (I), Dr. Mario Acevedo Martínez (II), Dra. C. Ana María Gálvez González (III)

- I. Doctora en Medicina. Especialista de Segundo Grado en Medicina General Integral. Profesora Auxiliar. Máster en Ciencias en Nutrición en Salud Pública. Dirección Nacional de Cuadros
II. Doctor en Medicina. Especialista de Primer Grado en Ortopedia. Profesor Asistente. Dirección Nacional de Cuadros
III. Doctor en Ciencias de la Salud. Investigador y Profesor Titular. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.
-

RESUMEN

Introducción: Mantener los programas sanitarios y elevar la calidad de vida de la población cubana constituyen prioridades del Sistema Nacional de Salud. Para ello, es necesario que los cuadros y reservas del sector se encuentren mejor preparados y puedan lograr un cabal desempeño de sus funciones y fortalezcan su liderazgo y autoridad como dirigentes. **Objetivo:** mostrar los resultados alcanzados en la formación económica de los cuadros en los últimos tres años. **Resultados:** Se describen de las características fundamentales del sistema de preparación y superación económica de los cuadros y de los procesos docentes que en el área del conocimiento económico se realiza por el MINSAP en coordinación con otras instituciones. Se hace énfasis de aspectos en los que es necesario insistir para mantener la eficiencia del trabajo de los cuadros. **Conclusiones:** El sistema de preparación y superación económica de los cuadros y reservas responde a la necesidad de establecer mecanismos para dotar a los equipos de dirección de conocimientos, que respondan realmente a los intereses del Sistema Nacional de Salud cubano. El enfoque «aprender haciendo» a partir de la realidad de cada entidad en los diferentes niveles de atención, ha permitido asumir los resultados como un importante beneficio en cada curso. Los resultados alcanzados han sido superiores al capacitar no sólo a los cuadros sino también a sus reservas esto fortaleció la interacción grupal entre cuadros y aquellos que deben sucederlos en estas tareas. La participación de diferentes organismos

constituye una fortaleza para lograr las transformaciones que demanda el sistema de salud.

Palabras clave: preparación económica, cuadros y reservas del sector salud, estrategia de preparación y superación.

INTRODUCCIÓN

El General de Ejército Raúl Castro Ruz, Primer Secretario del PCC y Presidente de los Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba, en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas el 4 de abril del 2010 expresó: "*La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.*"¹

En medio de la crisis que afecta los sectores económicos, financieros, energéticos, alimentario y ambiental, el sistema de salud cubano no se encuentra exento de los impactos de dicha crisis, que se ha manifestado en la inestabilidad de los precios de los medicamentos, vacunas y de la materia prima para su producción, así como de equipos médicos, piezas de repuesto, insumos y materiales que garantizan la prestación gratuita de los servicios médicos a la población cubana.

Existen un grupo de factores que obligan a trazar estrategias gubernamentales y dentro del propio sector de la salud para superar esta crisis y mantener los programas sanitarios que tienen como objetivo una mayor calidad de vida de la población cubana. Entre estos factores se encuentra:

§ El recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero, que ininterrumpidamente por espacio de medio siglo se le ha impuesto a Cuba, por los Estados Unidos de América, situación que no se ha modificado con la actual administración de ese país y que ha significado cuantiosas pérdidas para la economía² y el aumento de los precios que hemos tenido que pagar para garantizar la vida de cientos y miles de cubanos.

§ Las afectaciones en las diferentes unidades de salud producto de los fenómenos climatológicos ocurridos en los últimos años.

§ En el orden interno, la poca utilización del método clínico y el uso excesivo e injustificado de la tecnología para los exámenes complementarios y de los recursos en los diferentes niveles de atención que han llevado a gastos innecesarios en la economía del sector.

Todos estos factores llevan a elevar la preparación económica en los cuadros y trabajadores del Sistema Nacional de Salud (SNS) para incrementar la calidad de los

servicios que se brindan y el estado de salud de la población con una alta eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, así como el ahorro, la eliminación de gastos innecesarios, la reorganización territorial de los servicios y el empleo eficiente de la tecnología que se dispone.

Se considera necesario reforzar la preparación en los aspectos relacionados con el control interno, el manejo del presupuesto, el sistema de auditorías, la disciplina económica y financiera que contribuya a la lucha contra el descontrol, las ilegalidades, el delito y la corrupción en el sector.

El sistema de preparación y superación tiene como objetivo garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como dirigentes y estén en mejores condiciones para cumplir la política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución.³

Objetivo: Mostrar los resultados alcanzados en la formación económica de los cuadros en el período comprendido entre enero del 2010 junio del 2012.

MÉTODO

Se realizó un estudio descriptivo con el propósito de mostrar los resultados alcanzados en las diferentes formas de preparación y superación económica de cuadros y reservas en el período comprendido entre enero del 2010 junio del 2012.

Para el logro del objetivo se realizó una revisión bibliográfica y documental sobre los resultados alcanzados en las diferentes formas organizativas de la preparación que se realizaron a partir de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas. Además se hizo un análisis de contenidos de los documentos que norman la preparación y superación de los cuadros y reservas.

Los resultados se expresan fundamentalmente en forma narrativa. Se utilizaron además los números absolutos y porcentajes.

RESULTADOS

La preparación económica de los cuadros y reservas del SNS se rige bajo los principios acordes a la política del Partido Comunista de Cuba, del estado y del gobierno. Se aplica en todos los niveles de dirección que posibilita descentralizar este proceso, incrementando la cantidad y calidad de la preparación, formación y desarrollo de los cuadros y reservas. Se combina la preparación teórica y práctica de los directivos vinculando más el proceso docente con los escenarios de trabajo donde estos laboran y articula armónicamente todos los componentes de su contenido, con el consecuente

enfoque político ideológico y se diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para lo cual se prepara la reserva, a partir del resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.

Es imprescindible que se base en la responsabilidad y el compromiso de los cuadros y sus reservas con su preparación y superación, potenciando su auto preparación. El jefe de cada nivel de dirección es el máximo responsable del desarrollo de la superación.³

El sistema de preparación y superación económica tiene como exigencias la aplicación de un sistema de trabajo integral, desde la instancia nacional hasta la base, fortalecimiento de las habilidades directivas de los cuadros y la delimitación de las responsabilidades que competen a cada instancia de dirección en su implementación.³

El Ministerio y su Escuela Nacional de Salud Pública de conjunto con los Consejos de la Administración de los Órganos Locales del Poder Popular delimitan los perfiles de competencia de cada cargo y del contenido de los programas de estudio según la categorización del cuadro, así como la aprobación por los niveles correspondientes.

Es obligatorio para lograr una adecuada preparación, la existencia de un plan de desarrollo individual de cada cuadro y sus reservas que de respuesta a sus necesidades específicas. Aún no se alcanzan los resultados esperados en la identificación de las necesidades de aprendizaje al no precisar los aspectos concretos que requiere el cuadro o reserva correspondiente para el desempeño de sus funciones, sino que se hacen de forma generalizada.

Los contenidos generales de la preparación económica abarca el conjunto de temáticas principales para coadyuvar a elevar la eficiencia en la gestión e incluye, el conocimiento de los procesos económicos, contribuyendo a la formación de una cultura económica, la creación de la capacidad de análisis y la toma de decisiones, así como mantenerse actualizados en la situación económica internacional, nacional y propia del sector.

Los programas de estudio desarrollados abarcan las siguientes temáticas: la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano en el sector salud, la planificación económica en salud, los sistemas del control económico administrativo, el sistema y los subsistemas de seguridad y protección en las unidades de salud, los servicios básicos generales para la prestación de la asistencia médica y social y la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República y su reglamento, así como los tipos de auditoría en el SNS y las principales resoluciones normativas de la Contraloría General de la República.

En la ejecución de la preparación y superación económica de los cuadros y sus reservas participaron profesores de la Escuela Nacional de Salud Pública y sus centros provinciales en cada territorio así como otros profesores seleccionados de las diferentes áreas del MINSAP. Además, de conjunto con otros organismos e instituciones se han organizados cursos, talleres, entrenamientos entre otros que han contribuido a la formación económica de los cuadros, tanto a nivel nacional como territorial.

Las formas organizativas de la preparación utilizadas fueron la superación profesional y la formación académica de postgrado junto a otras como el trabajo en equipos de dirección, eventos, consultorías dentro del sector y a otros organismos especializados.

La superación profesional ha constituido la base principal del sistema de preparación, por la que transitan la mayoría de los cuadros. Se ha proyectado de forma gradual y ascendente, en correspondencia con las necesidades de aprendizaje, de acuerdo con los cargos que desempeñan o para los que se está preparando. Las formas organizativas empleadas son:

- a. Los cursos que han sido de actualización para el uso de nuevos procedimientos y habilidades, desarrollar conocimientos específicos y destrezas para un cargo determinado y de complementación para el desarrollo de competencias no específicas de su especialidad.
- b. Entrenamientos individuales o a equipos de dirección destinados a desarrollar las competencias en administración dirección para el desempeño del cargo, a partir de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido y deberes funcionales.
- c. Los diplomados de Economía de la Salud y de Dirección en Salud que se ha desarrollados están destinados para la especialización en administración dirección en salud para la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y profesionales de los directivos del sector que le permitan la toma de decisiones con una adecuada información económica, una gran comprensión de su importancia para el desarrollo y perfeccionamiento del sector, en correspondencia con los requerimientos el sistema de salud cubano, del contexto político actual y las necesidades del desarrollo económico, social y cultural del país.

Entre los años 2010 2011, profesores del Ministerio de Salud Pública (MINSAP), la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP) y el Instituto Superior Politécnico «José Antonio Echeverría» (ISPJAE), impartieron tres versiones del curso titulado «Aspectos prácticos de la administración en salud» que tenían como objetivo fundamental el brindar las herramientas de administración y economía necesarias, que le permitieran a un director el control eficiente. Tuvieron una duración total de 342 horas y estuvo dirigido fundamentalmente a directores de instituciones asistenciales nacionales y de otras unidades del SNS así como a otros cuadros entre los que se incluyeron vicedirectores, jefes de departamentos y funcionarios, los que tuvieron la oportunidad de combinar los conocimientos teóricos con los prácticos con el enfoque «aprender haciendo» a partir de la realidad propia de cada entidad.

En estos cursos participaron un total 45 directivos los que aprendieron a formular diagnósticos, elaborar planes de acción y diseñar estrategias, no sólo a través de conferencias, sino que adquirieron los conocimientos con la elaboración de estos aspectos en sus propias unidades que le fueron de total utilidad para la gestión en cada entidad.

Entre los contenidos impartidos se encontraron: administración en instituciones de salud, la planificación en salud, gestión integrada del capital humano, contabilidad y finanzas, servicios básicos generales, seguridad y protección en instituciones de salud y aspectos relacionados con el control interno, la Ley 107 de la Controlaría General de la República y su reglamento.

Para realizar la evaluación integral final de cada curso se tuvo en cuenta la evaluación académica de los cursistas teniendo en cuenta la asistencia a las clases, la participación de los estudiantes durante los intercambios sostenidos en cada encuentro

y la evaluación final por temas. El 85,7 % de los estudiantes obtuvieron calificaciones entre excelente y bien.

Al final de cada curso fueron recogidas las opiniones de los estudiantes que señalaron entre otras, las siguientes:

- a. El diseño de los temas impartidos posibilitó una preparación de los cuadros con elementos prácticos de dirección para identificar brechas en el sistema en aras de ganar eficiencia.
- b. Las discusiones grupales fortalecieron las relaciones entre instituciones y un mayor intercambio de experiencias no sólo con los profesores sino entre los propios cursistas.
- c. Constituyó una fortaleza que en el claustro de profesores estuvieran incluidos directivos del SNS.
- d. Dar continuidad a los cursos en algunos temas que puedan profundizarse a través de talleres entre los que se encuentran: la gestión integrada de recursos humanos, la planificación en salud y contabilidad.

A partir de esto, se diseñó un taller de fortalecimiento de aspectos prácticos en administración de salud y su impacto en el SNS que en su programa incluyó los temas recomendados por los estudiantes y otro muy vinculado a la preparación económica, que es la legalidad en salud desarrollado de conjunto con la Dirección Jurídica del MINSAP.

Otros de los cursos diseñados en los años 2011- 2012 de conjunto con el centro de estudios y superación posgraduada de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC) estuvo relacionado con elementos de contabilidad básica y control interno dirigido a cuadros del nivel central y de unidades de subordinación nacional que incluía jefes de departamentos nacionales, directores nacionales y de unidades de subordinación nacional, vicedirectores y jefes de departamentos económicos de las unidades con resultados académicos ligeramente superior a los cursos anteriores que han contribuido a perfeccionar su desempeño en el control y uso racional de los recursos.

En los últimos años el MINSAP de conjunto con profesores de la Facultad de Ingeniería Industrial del ISJAE han impartido diferentes cursos de gestión de capital humano a la Dirección de Trabajo del MINSAP, a jefes de recursos humanos y a directores de hospitales como parte de un proyecto MINSAP - ISPJAE para la implementación de la gestión integrada del capital humano en las diferentes instituciones hospitalarias contribuyendo a la capacitación continua del personal involucrado en dicha gestión, asociada a las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 de la Oficina Nacional de Normalización.

La ENSAP y sus centros provinciales han desarrollado otros cursos en los territorios con el objetivo de elevar la eficiencia y la equidad de los servicios de salud desde una perspectiva económica (gestión económica para la toma de decisiones, la planificación de los servicios e instituciones de la salud, herramientas para el control y prevención de riesgos en las instituciones de salud) entre otros.

Los entrenamientos individuales o a equipos de dirección en temas económicos ha constituido otra forma de preparación de los cuadros y sus reservas. Un ejemplo de esto se encuentra en la preparación realizada en el MINSAP a todos los cuadros del nivel central y a todos los equipos de dirección de las unidades de subordinación nacional para la implementación en el sector de la Resolución No. 60/11 sobre las Normas del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República.

A partir del año 1997 ocurrió un salto cualitativo en la formación de profesionales especializados en Economía de la Salud, a partir de las necesidades planteadas por el primer nivel de dirección del MINSAP y se desarrolló el Diplomado de Economía de la Salud que se encuentra descentralizado a otras provincias y se ha ido perfeccionando a lo largo de todos estos años en función de brindar respuestas oportunas al SNS y a la economía nacional.⁴

Las maestrías en Economía y en Salud Pública constituyen una formación académica de postgrado superior de la preparación y superación de los cuadros administrativos y empresariales del sector para el desempeño para exitoso de su cargo en las que se han formado másteres con una amplia cultura científica en los aspectos de administración, economía y salud pública.⁴

En todas las etapas se ha desarrollado la autopreparación en administración- dirección como forma de mantener una sistemática actualización de los cuadros y sus reservas en los diferentes niveles de dirección.

Las consultorías a instituciones especializadas, como por ejemplo, la CANEC, han constituido otra forma organizativa utilizada por los directivos para la asesoría en la solución de un problema concreto en las unidades de salud.

Desde su creación los Centros Provinciales de la Escuela Nacional de Salud han mantenido las modalidades de superación de sus cuadros en los temas económicos, según necesidades de los territorios, graduando directivos en las diferentes modalidades de preparación.

Se identificó la necesidad de realizar una investigación que permita evaluar el impacto de la preparación y superación económica, a partir de los resultados del trabajo y el cumplimiento de las funciones que ocupan los cuadros y sus reservas.

CONCLUSIONES

1. El sistema de preparación y superación económica de los cuadros y reservas del Sistema Nacional de Salud responde a la necesidad de establecer mecanismos para dotar a los equipos de dirección de conocimientos, donde los jefes a los diferentes niveles de dirección son los máximos responsables en su desarrollo.
2. El enfoque «aprender haciendo» a partir de la realidad propia de cada entidad en los diferentes niveles de atención, ha permitido asumir los resultados como otro importante beneficio en cada curso u otra forma organizativa de preparación y superación de cuadros.

3. Los resultados alcanzados han sido superiores al capacitar no sólo a los cuadros sino también a sus reservas lo que permite una mayor interacción grupal entre los cuadros y aquellos que deben sucederlos en estas tareas a mediano a largo plazo.

4. La participación de diferentes organismos en la preparación y superación económica de cuadros y reservas del sector constituye una fortaleza para lograr con urgencia las transformaciones que demanda el sistema de salud y que sus dirigentes estén mejor preparados para incrementar la calidad de los servicios que se brindan y elevar el estado de salud de la población cubana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, y Segundo Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. La Habana, 4 de abril de 2010, año 52 de la Revolución. [Consultado: 28 de mayo 2012]: [aprox. 3 p.]. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/opinion/2010/04/04/cuba-no-teme-a-la-mentira-ni-se-arrodilla-ante-presiones-fotos/>
2. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, 2011
3. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Editorial Félix Valera. La Habana, 2010
4. Maestría Economía de la Salud. [Consultado: 28 de agosto 2012]: [aprox. 2 p.]. Disponible en: http://www.ensap.sld.cu/?q=m_econ

Correo electrónico: fveljorn@infomed.sld.cu

Dirección Postal: Ministerio de Salud Pública. Calle 23 esquina N. Vedado. La Habana. Código Postal 11400. Teléfono: 8396376