



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ECONOMÍA.**

Título: Las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas.

Autor: Claudia Magvis Leal Torres

Tutora: Msc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo.

Matanzas, Cuba

2022

*Es mejor adquirir sabiduría que oro fino,
y adquirir inteligencia vale más que la plata*

(Proverbios 16:16)

Dedicatoria

Esta investigación es dedicada a las personas más importantes de mi vida, a quienes me aman más que a nada en este mundo, y han sido mi fuente de inspiración.

- *A mis padres; por darme la vida, por sus consejos y su ejemplo y por todo su sacrificio para suplir lo que he necesitado, brindándome día con día su amor, su confianza y su comprensión.*
- *A mis Hermanos; por estar ahí para mí en todo momento que los he necesitado.*
- *A mis abuelos; que siempre han apoyado y animado mi superación como persona y como profesional.*
- *A toda mi familia y amigos; que, aunque algunos estén lejos siempre conté con su apoyo y dedicación.*
- *A mi pareja; que ha esperado impacientemente mis logros y ha estado ahí para apoyarme.*

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por cuidarme, acompañarme y regalarme el conocimiento y el tiempo para ser la persona que soy hoy.

Este trabajo está concluido gracias a la colaboración y apoyo de innumerables personas que siempre han estado pendientes de mi formación como profesional, en especial, le agradezco de todo corazón a:

- ***Mis padres;** por haberme apoyado en los tiempos de mayor incertidumbre y nunca haberme dejado caer, porque gracias a su perseverancia, soy la profesional que soy el día de hoy.*
- ***Mis Hermanos;** por siempre estar presente cuando los he necesitado y brindarme su mano para salir adelante.*
- ***Mi familia;** por ser tan importantes para mí y apoyarme en todo lo que me he propuesto.*
- ***Mis Amigos;** por demostrarme el valor de la amistad verdadera, por confiar en mí, y estar conmigo en las buenas y malas, particularmente a Rosy y Sandra.*
- ***Mi tutora;** MsC Yadney Osmaida Miranda Lorenzo, por su guía, confianza y aliento en el transcurso de toda la investigación*
- ***DrC. Evelyn González Paris;** por su ayuda a lo largo de la investigación.*
- ***A todos los directivos, funcionarios y personal de la Dirección Provincial de Salud en Matanzas;** especialmente a Abel I. Semper González, María Carmen Gaute Vasallo, Mario Pichardo Díaz y a todos los que participaron en la investigación.*
- ***Todas aquellas personas que han tenido que ver con mi formación profesional y me han ayudado en su realización.***

Declaración de Autoridad:

Yo, Claudia Magvis Leal Torres, me declaro única autora de este Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Economía, por lo que autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y a la “Dirección Provincial de Salud en Matanzas” que hagan uso de la misma con la finalidad que estimen pertinente.

Claudia Magvis Leal Torres

Autora

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento para el diagnóstico de las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud de Matanzas. Para ello se utilizan diversos métodos y técnicas tales como: dialéctico materialista, histórico-lógico, el analítico-sintético, la inducción-deducción, el abstracto-concreto y el enfoque de sistema. Además de la revisión documental, revisión bibliográfica, el método Delphi, la tormenta de ideas, la dinámica de grupos y el paquete estadístico SPSS v.19.0. Como resultado del trabajo se obtiene un procedimiento compuesto de tres etapas, cinco fases y trece pasos, que abarcan desde la conformación del grupo de trabajo hasta la retroalimentación a la institución de los resultados obtenidos. El procedimiento propuesto se aplica de forma parcial en la Dirección de Asistencia Médica y Social, donde se identifican 20 competencias directivas genéricas y se elabora el perfil de competencias para su director. Entre las competencias más importantes identificadas destacan: capacidad de liderazgo demostrada, trabajo en equipo, experiencia técnica/profesional/directiva, coordinación y colaboración, así como conocimientos de la actividad de dirección. A manera de conclusión se puede plantear que el estudio de las competencias directivas es esencial en el sector de la salud pues se ha convertido en una herramienta importante de gestión ante el actual proceso de transformación, que exige directivos competentes para afrontar los desafíos de su actividad.

Palabras claves: competencias directivas, sector de salud, procedimiento.

ABSTRACT

The objective of this work is to propose a procedure for the identification and diagnosis of managerial competencies in the Provincial Directorate of Health of Matanzas. For this, various methods and techniques are used such as: dialectical materialist, historical-logical, analytical-synthetic, induction-deduction, abstract-concrete and the system approach. In addition to the documentary review, bibliographic review, the Delphi method, the interview, the survey and the observation. As results of the work, a procedure composed of three stages, five phases and thirteen steps is obtained, ranging from the formation of the working group to the feedback to the institution of the results obtained. As a conclusion, it can be stated that the study of managerial competencies is essential in the health sector since it has become an important management tool in the face of the current process of digital and cultural transformation against uncertainty scenarios, such as the situation caused by COVID-19, which required competent health managers to face the challenges of this health crisis. Among the most common competencies studied identified in the literature, the following stand out: teamwork, communication, coordination and management of resources, planning, leadership, change management and problem solving.

Keywords: managerial competencies, health sector, procedure.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO.....	7
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS SERVICIOS DE SALUD	7
1.1 Características del entorno	7
1.2 Los servicios públicos. Elementos que lo componen.....	8
1.2.1 El Servicio de Salud como servicio público.....	11
1.3 Competencias directivas: su importancia.....	13
1.3.1. Conceptualización y clasificación de las competencias directivas	14
1.4 Los perfiles de puesto por competencias.....	17
1.4.1 Fases de las competencias	19
1.5 Las competencias directivas en salud a nivel mundial y en Cuba	21
Conclusiones del capítulo I	23
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD EN MATANZAS.....	25
2.1 Caracterización de la Dirección Provincial de Salud en Matanzas.....	25
2.2 Propuesta del procedimiento para diagnosticar las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas	29
2.3 Métodos y técnicas a utilizar en el desarrollo de la investigación	35

Conclusiones del capítulo II	38
CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD EN MATANZAS	40
3.1 Aplicación del procedimiento propuesto para la identificación y diagnóstico de las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas.....	40
3.1.1 Primera etapa. Fase: conformación del grupo de trabajo	40
3.1.2 Segunda etapa. Fase: identificación de las competencias directivas	43
3.1.3 Segunda etapa. Fase: diagnóstico de las competencias directivas	49
Conclusiones del capítulo III	53
CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	62

INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo se caracteriza por su alta incertidumbre respecto al presente e impredecibilidad del futuro en un escenario mundial marcado por constantes cambios acompañados de desequilibrios económicos, sociales, sanitarios, ambientales y políticos (CEPAL, 2020).

Todas esas características constituyen la principal condición para que las organizaciones estén enfocadas en que los directivos desarrollen habilidades que les permita potenciar la actuación de la alta dirección, así como la conducción necesaria frente a estos equipos con el fin de alcanzar los retos y desafíos propuestos. De ese modo, se plantea que las organizaciones se encuentran en la era del conocimiento y el talento humano, en la que el capital social tiene mayor relevancia que los recursos económicos y las personas no son vistas como meros recursos, sino como la principal fuente de desarrollo organizacional (Robbins, 1999).

Así, la diferencia entre una empresa y otra ya no es el capital o la tecnología con la que cuenta, sino la manera como gestiona el talento de sus trabajadores (Chiavenato, 2009). De ese modo, el capital humano es un recurso estratégico que le otorga ventajas competitivas a las empresas que los gestionan eficaz y eficientemente (Cuesta, A., & López, I.; 2020).

Las competencias directivas adquieren mayor importancia en las organizaciones al estar actualmente frente a un proceso de transformación digital y cultural, significando con ello un reto permanente para el directivo, pues se ha convertido en una herramienta importante de gestión contra los escenarios de incertidumbre. Todo desafío, ya sea económico, profesional o social, pone a prueba del directivo su capacidad para aceptar y afrontar cambios.

Se puede hablar de competencias directivas a partir de los primeros aportes dados por McClellan (1973), quien postula que el éxito dentro de una organización no solo obedece a aspectos como la personalidad o las aptitudes que los sujetos evidencian, sino a un conjunto de competencias o potencialidades que tienen las personas en función de tareas específicas, mediante las cuales se logran los objetivos planteados. Esta dimensión de capacidades permite que el sujeto desempeñe de manera eficiente y eficaz una acción determinada (Pereda et al., 2018).

Las investigaciones sobre las competencias directivas se han ocupado en estudiar cuáles son las más importantes para los directivos de diferentes organizaciones (García-Lombardía, Cardona y Chinchilla, 2001; Tafur y Carrera, 2012), así como las diferencias existentes en el nivel de desarrollo de las competencias directivas en instituciones públicas y privadas (Encomenderos, 2017). Otras investigaciones sobre la temática lo que buscan es identificar su relación con el clima laboral u organizacional (Angulo, 2016; Sotomayor, 2017), con el nivel de motivación (Figuroa, 2017), y con la autonomía de gestión y liderazgo (Corona et al., 2017).

Otros autores cubanos también desarrollan en sus investigaciones elementos relacionados con las competencias directivas en sectores como: salud, educación, agricultura y turismo; donde se evidencia la importancia de las mismas en la actualidad y la necesidad de su estudio en el país. Entre ellos destacan: Linares Borell and Medina León (2012); Gorrochotegui Martell and Ramírez Álvarez (2012); García González (2013); Álvarez Caraballo and Ivonnet Gutiérrez (2015); Ascon Villa and García González (2018); Jiménez Pernas and Chirino Ramos (2018); Sánchez Javas et al. (2018); Rodrigo Ricardo et al. (2019); Díaz-Canel Bermúdez and Delgado Fernández (2020); Díaz-Canel Bermúdez and Delgado Fernández (2021); Miranda Lorenzo et al. (2022); Pérez Corso (2022); Delgado Fernández et al. (2022); Delgado Fernández and Cabrera Sarmiento (2022).

De acuerdo con Quiñones (2013), el talento se ha convertido en un recurso escaso en la economía mundial, puesto que actúa como un filtro de otros factores implicados en la producción. Es decir, a través del talento humano, se mediatizan una amplia diversidad de posibilidades con las que cuenta la empresa. Ello supone que es necesario contar con administradores y gerentes con competencias directivas, capaces de gestionar su propio talento y el de los demás. Por lo que se puede asumir que el directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización de los avances tecnológicos, y debe contar con habilidades que le permitan vencer estos desafíos que plantea el entorno en el que se desenvuelve. Y esto no solamente desde la gestión privada, sino también desde la gestión pública.

La Revolución Cubana no está exenta de esos constantes cambios y la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista constituye una

necesidad para lograr la continuidad e irreversibilidad de la construcción del socialismo en Cuba. Para el logro de esos objetivos se hace necesario proyectar la actualización de los métodos y el estilo de trabajo de los cuadros, con el propósito de controlar, impulsar y exigir el cumplimiento de los acuerdos tomados en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, que se han reafirmado en el Séptimo, y que evidencia una continuidad de intereses en su Octavo Congreso, el cual plantea como característica de su Política Social que los empleadores deben posibilitar la capacitación de los trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción y los servicios, y los resultados de sus evaluaciones.

Además, se puede citar que uno de los seis ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico Social 2030 (PNDES, 2019) está basado en el potencial humano, la ciencia, la tecnología y la innovación. Donde uno de sus objetivos consiste en impulsar la formación del potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos, garantizando el desarrollo de las universidades y la educación en general, sus recursos humanos e infraestructura.

El perfeccionamiento de la dirección es una problemática de gran actualidad y relevancia nacional, que lleva a la búsqueda de cuadros capaces de mostrar posibilidades que se traduzcan en actitudes, conocimientos, comportamientos, valores y competencias que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la organización (Miranda et al., 2021).

En concordancia con lo anterior, la dirección del país establece el Decreto Ley 13 del 2020 y el Decreto Presidencial 208 del 2021 sobre el Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, así como el Reglamento del Sistema de trabajo, respectivamente (Consejo de Estado, 2020; Presidente de la República de Cuba, 2021). En ellos, se abordan los aspectos esenciales para el trabajo con los cuadros y su Sistema de Preparación y Superación.

El sistema de salud cubano debe implementar los decretos antes mencionados; donde uno de los componentes más complejos radica, precisamente, en las competencias del directivo. Sobre esa base, Pospescu, (2012), expresa que: “Las competencias directivas como medio para perfeccionar las habilidades para un mejor desempeño profesional constituyen el punto central del debate actual sobre lo que hacen las

organizaciones para conseguir el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus miembros”.

Cuba, a pesar de ser un país bloqueado y con serias limitaciones económicas, ha logrado desarrollar un Sistema de Salud único, público, accesible, gratuito, equitativo a todos los ciudadanos, basado en la atención primaria de salud que durante más de seis décadas se fortalece y desarrolla. (Marinón Torres, 2013)

Los momentos actuales exigen directivos de salud competentes para afrontar los retos que impone el perfeccionamiento del proyecto social cubano, en aras de lograr resultados cualitativamente superiores. Evidenciándose en los Lineamientos 96 y 99 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026 más específicamente en su política social en el área de salud, donde se expresa la necesidad de, número uno: Elevar la calidad de los servicios que se brindan, el cumplimiento de la ética médica y la satisfacción de la población. Continuar avanzando en el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la informatización y la atención al personal de salud y la utilización eficiente de los recursos; y número dos: Asegurar la continuidad, formación, desarrollo y estabilidad de los recursos humanos, en todas las especialidades que den respuesta a los servicios de salud en el país y en el exterior. (Conceptualización y lineamientos 2021).

En el entorno mundial, donde se critica la existencia de graves problemas en ese sector, Cuba se crece con un sistema de salud con indicadores semejantes a naciones de alto desarrollo. Ello se evidencia en los indicadores alcanzados en cuanto a la Estrategia para el desarrollo de las vacunas cubanas contra la Covid-19, al cierre del 5 de septiembre de 2022, han recibido al menos una dosis de uno de los candidatos vacunales cubanos SOBERANA 02, SOBERANA Plus y ABDALA, 10 698 929 personas, de ellas 9 987969 personas se les ha aplicado el esquema de vacunación completo y a 8 343 999 personas se les ha aplicado dosis de refuerzo (Ministerio de Salud Pública, 2022). Es por ello su reconocimiento por la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud.

En Matanzas, para brindar los servicios de salud el territorio cuenta con 9 hospitales, 28 policlínicos, 2000 camas y 26 371 trabajadores de (DPS Matanzas, 2022). De los 9

hospitales cuatro son clasificados como hospitales generales, dos son clínico-quirúrgicos, uno gineco-obstétricos, uno es pediátrico y el restante es el psiquiátrico. Ciertamente, al analizar las competencias de los directivos del territorio matancero en intercambio con directivos de salud del territorio, se corroboran los problemas siguientes: poca rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones, cuadros con poco dominio de herramientas para desempeñarse en su puesto, necesidad de cuadros para conducir procesos importantes, insuficiente enfoque estratégico, poca utilización de herramientas gerenciales modernas, insuficiente preparación en competencias directivas, inadecuada gestión y modos de actuación de quienes conducen los procesos en las organizaciones, así como alta prevalencia de una gestión basada en funciones. Todos ellos, conformando la situación problemática de la investigación.

Problema Científico:

¿Cómo diagnosticar las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud de Matanzas?

Objetivo General

Proponer un procedimiento para el diagnóstico de las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud de Matanzas.

Objetivos Específicos:

- Sistematizar los fundamentos teóricos conceptuales relacionados con las competencias directivas en los servicios de salud.
- Identificar las etapas y pasos del procedimiento propuesto para el diagnóstico de las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud de Matanzas.
- Implementar el procedimiento propuesto.

Como **métodos empleados en la investigación** resaltan el dialéctico materialista el cual permite el estudio del fenómeno desde sus manifestaciones concretas, a la vez que favorece la comprensión desde el origen, evolución y actualidad del problema a investigar. Como métodos teóricos se utilizan: el histórico-lógico, el analítico-sintético, la inducción-deducción, el abstracto-concreto y el enfoque de sistema. De igual manera, resaltan los métodos empíricos: revisión documental, revisión bibliográfica, método Delphi, tormenta de ideas, dinámica de grupos. Además, se utiliza el paquete estadístico SPSS v.19.0 para procesar los resultados.

Entre los **valores de la investigación** se pueden identificar los siguientes:

- ✓ Valor teórico: a través de la sistematización, actualización y adaptación de los elementos teóricos acordes con el diagnóstico de las competencias directivas en el sector de la salud en la actualidad.
- ✓ Valor metodológico: mediante la integración de los fundamentos teóricos-metodológicos relacionados con las competencias directivas, en un procedimiento que se caracteriza por su consistencia lógica, flexibilidad, pertinencia, suficiencia y posibilidad de generalización; que permite realizar diferentes análisis en el diagnóstico de las competencias directivas en el objeto de estudio.
- ✓ Valor práctico: se refleja en la adecuación y conjugación de herramientas para su aplicación en el objeto de estudio; así como en la propuesta de un procedimiento que contribuye al diagnóstico de las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud de Matanzas.

En la tesis, se ha establecido la siguiente estructura para poder cumplimentar los objetivos trazados: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos (como complemento de los resultados presentados).

En el Capítulo I “Marco teórico referencial sobre competencias directivas en los servicios de salud” se exponen las bases teóricas de la investigación, donde destacan los aspectos relacionados con los servicios de salud como servicios públicos, las competencias directivas y su importancia, así como las competencias directivas en salud a nivel mundial y en Cuba, por solo mencionar algunos aspectos.

En el Capítulo II “Procedimiento para el diagnóstico de las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas” se muestran elementos relacionados con la caracterización de la institución objeto de estudio. Además, se especifica el procedimiento a seguir, así como las herramientas a utilizar para su implementación.

En el Capítulo III “Resultados de la aplicación del procedimiento para el diagnóstico de las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas”: se presentan los resultados de la implementación parcial del procedimiento propuesto en el capítulo dos y se proponen un grupo de acciones para poder ejecutar los pasos pendientes del procedimiento.

DESARROLLO

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS SERVICIOS DE SALUD

En el presente capítulo se expone el marco teórico referencial de la investigación donde se caracterizarán los servicios públicos, dirigiendo la atención a los servicios de salud pública y sus particularidades en Cuba. Se analizan los diferentes elementos que componen las competencias directivas, su importancia para el desarrollo exitoso de las organizaciones y su actualidad, tanto en Cuba como a nivel mundial dentro de un sector tan primordial como la salud. El hilo conductor que se desarrolla en el capítulo se muestra en la figura 1.1.

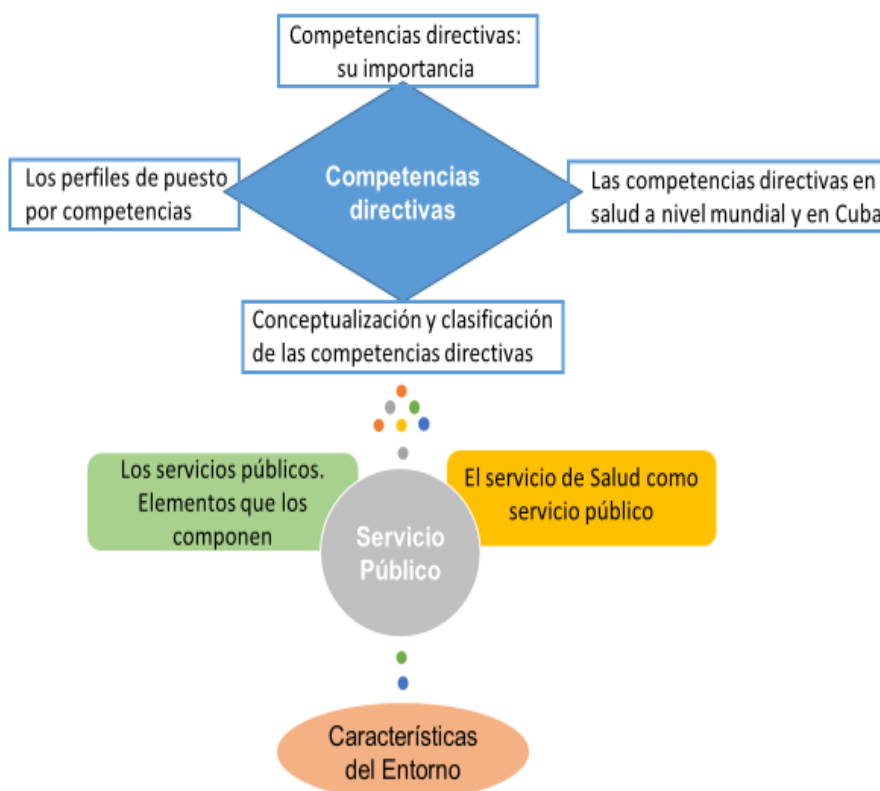


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Características del entorno

Los directivos empresariales son cada vez más conscientes de que la diferencia entre las organizaciones exitosas a largo plazo y las que no lo son está en las personas. En ese sentido como explicó J. Pfeffer (1998) citado por (García, 2008) “El éxito no

procede de tener una buena estrategia, sino de su correcta implantación. Esta capacidad de implantación depende en gran medida de la gente que compone la organización, de cómo son tratados, de sus capacidades y competencias, y de sus esfuerzos por contribuir a la empresa”; ello afirma que el personal de una organización determina su éxito o fracaso, sus fortalezas y debilidades. De los diversos recursos que maneja un directivo, el personal es probablemente el recurso más determinante para el éxito.

Hay que dedicar esfuerzos a la diversidad del personal, su tutela, y su formación. Una organización que piensa en sus recursos humanos debe apostar decididamente por su formación y existen dos motivos básicos para invertir en el desarrollo profesional del personal. El primero es que aumenta su satisfacción y eso tiene implicaciones en su productividad y moral. El segundo es que la organización se beneficia de tener personal con más habilidades, conocimientos y actitudes. Hoy más que nunca el directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización de los avances tecnológicos, por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer esos desafíos que plantea el entorno en el que se desenvuelve. Y eso no solamente desde la gestión privada, sino también desde la gestión pública.

A medida que el presente siglo avanza las tendencias económicas y demográficas causan impacto en la vida social y en la cultura organizacional. Ello provoca que la sociedad y las organizaciones que la conforman se debatan ante la necesidad de orientarse hasta los avances tecnológicos o mantenerse a flote con lo que poseen. La generación de ambientes competitivos impulsa a los gerentes a profundizar en sus conocimientos, convirtiéndose en elementos esenciales de sus organizaciones. Según la opinión de (Sarell, 2020) más allá de los avances tecnológicos, el capital humano requiere de individuos flexibles, preparados y comprometidos con las organizaciones a las que pertenecen.

1.2 Los servicios públicos. Elementos que lo componen

Entre los valores que debe consolidar el Estado se consagra el bien común el cual se logra en parte, mediante una adecuada creación y prestación ininterrumpida de los servicios públicos; a escala masiva, los mismos son una característica estructural de la sociedad moderna, cuyo control y manejo han pasado por procesos tanto de control

privado y descentralizado como público y centralizado, afirma (Br. Castellín, 2006); quien considera que el tratamiento oficial de la materia de servicios públicos ha pasado por etapas divergentes de transformación (del Estado prestador de servicios al Estado regulador), hacia una nueva regulación jurídica e institucional donde se establece taxativamente la función ejercida por la Administración Pública como ente rector de las políticas públicas, sujeta al servicio público o interés general, estando en consecuencia al servicio de la ciudadanía sin ningún tipo de distinciones, privilegios o discriminaciones.

(Garrido, 1994) expresa que el servicio público es aquel servicio técnico prestado al público de una manera regular y constante mediante una organización de medios personales y materiales cuya titularidad pertenece a una administración pública y bajo un régimen jurídico especial.

(Br. Castellín, 2006) se refiere a los "servicios públicos" como las actividades asumidas por órganos o entidades públicas o privadas, creados por la Constitución o por Ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien sea en forma directa, mediante concesionario o, a través de cualquier otro medio legal, con sujeción a un régimen de derecho Público o Privado, según corresponda.

De acuerdo con (Fernández, 2011) es toda actividad técnica destinada a satisfacer una necesidad de carácter general, cuyo cumplimiento uniforme y continuo deba ser permanentemente asegurado, regulado y controlado por los gobernantes, con sujeción a un mutable régimen jurídico exorbitante de derecho privado, ya por medio de la administración pública, bien mediante particulares facultados para ello por autoridad competente, en beneficio indiscriminado de toda persona.

De acuerdo con (Westreicher, 2020) el servicio público es aquel brindado por el Estado, ya sea directamente o bajo su control y regulación. Así, se busca asegurar el abastecimiento a la población de ciertos productos considerados esenciales.

Es por ello, que cuando se hace referencia a toda tarea llevada a cabo por una entidad pública, bien se trate de un órgano del Estado (Nacional, Estatal o Municipal) como persona jurídica de derecho Público de carácter territorial, o, de un ente descentralizado (Instituto Autónomo, Empresa del Estado), se dice que «son

actividades asumidas por órganos o entidades públicas o privadas». No obstante, la prestación de un servicio público no puede ser irregular ni discontinua, ni debe atender a un fin particular.

Si bien existen características, que se desprenden de los servicios públicos, se encuentra en la literatura consultada que el mismo debe ser prestado para cubrir necesidades de interés general, y no particular. Por lo tanto, la prestación de un servicio público no debe perseguir fines de lucro.

Generalmente, los servicios públicos son ejercidos por un organismo, pero también pueden hacerlo los particulares, bajo la autorización, control, vigilancia y fiscalización del Estado, con sujeción al ordenamiento jurídico permanente. En sentido general dichos servicios, según (Br. Castellín, 2006), están sometidos al régimen legal de derecho público, pero, también pueden estar sometidos a un régimen de derecho privado, siempre y cuando así lo disponga expresamente la Ley.

Los caracteres jurídicos del servicio público son la generalidad (todos tienen derecho a usarlo), igualdad (todos pueden exigirlo en igualdad de condiciones), regularidad y continuidad (El servicio debe satisfacer la necesidad toda vez que ella se presente).

Existen innumerables servicios públicos. En la figura 1.2 se nombran los más utilizados.

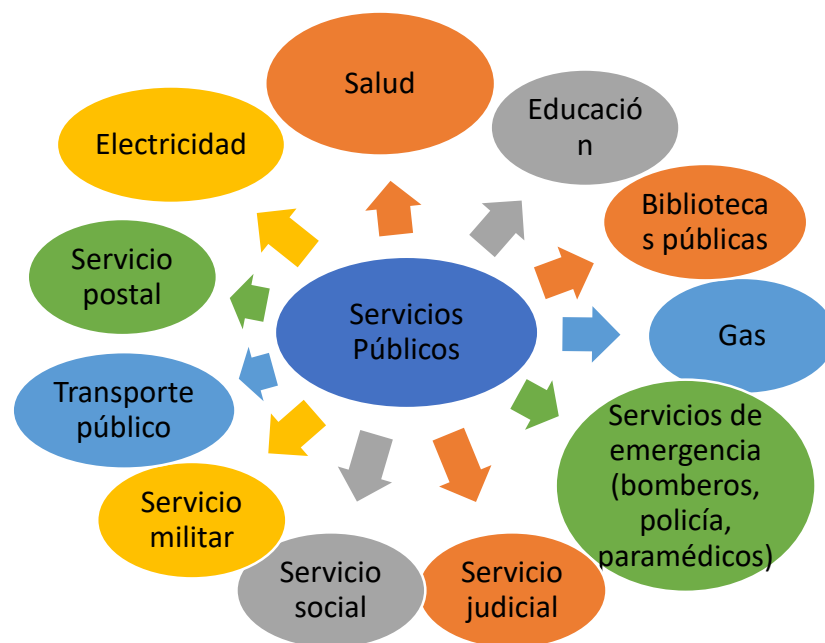


Figura 1.2: Servicios públicos más utilizados. Fuente: Elaboración propia.

Los servicios públicos se pueden clasificar según (Westreicher, 2020) en Básicos que son aquellos considerados esenciales para la calidad de vida, Administrativos que no son más que todos los relacionados a las gestiones que se realizan en las instituciones públicas, por ejemplo, la adquisición de la licencia de conducir y de auxilio que son los que se brindan en una situación de emergencia, cuando la integridad o vida del ciudadano está en peligro, como es el servicio policial.

Cabe mencionar que el acceso a servicios públicos es uno de los factores que incluye el índice de desarrollo humano (IDH). Además, entre los servicios públicos básicos más importantes resaltan los de salud, en el que se profundizará en el epígrafe siguiente.

1.2.1 El Servicio de Salud como servicio público

Como se plantea en el epígrafe anterior, entre los servicios públicos básicos está el servicio de salud. En su sentido más filosófico, el concepto de salud pública a criterio de (Villalbi, 2012) se refiere al proceso de movilización de recursos para garantizar las condiciones apropiadas para un estado de salud sostenible de la población.

El mismo autor, ofrece una definición muy abarcadora de salud pública, que expresa que ésta es “la ciencia y el arte de prevenir las dolencias y las discapacidades, prolongar la vida y fomentar la salud y la eficiencia física y mental, mediante esfuerzos organizados de la comunidad para sanear el medio ambiente, controlar las enfermedades infecciosas y no infecciosas, así como las lesiones; educar al individuo en los principios de la higiene personal, organizar los servicios para el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades y para la rehabilitación, así como desarrollar la maquinaria social que le asegura a cada miembro de la comunidad un nivel de vida adecuado para el mantenimiento de la salud”.

Desde esa perspectiva integral, las acciones para garantizar la salud pública se desarrollan desde el conjunto del sistema sanitario (incluyendo el asistencial), incluso desde otros sectores de la administración pública, y desde luego con contribuciones importantes de la sociedad civil. Se trata de una perspectiva amplia e intersectorial. Pero desde el punto de vista de su gestión, se entiende por servicios de salud pública a aquellos recursos organizados que están dirigidos de forma finalista a la mejora de la salud pública dentro de la administración. Ellos suelen estar agrupados dentro del

sector sanitario en una estructura concreta, que suele llamarse dirección de salud pública o de modo similar.

De acuerdo con (Pichardo, 2022) la salud pública es la disciplina encargada de la protección de la salud a nivel poblacional. En este sentido, busca mejorar las condiciones de salud de las comunidades mediante la promoción de estilos de vida saludables, las campañas de concienciación, la educación y la investigación.

La salud pública cuenta con once funciones esenciales según la OMS, citadas por (Pichardo, 2022), estas son:

1. Monitoreo, evaluación y análisis de la situación de salud.
2. Vigilancia de S.P, investigación, control riesgos y daños.
3. Promoción de salud.
4. Participación de los ciudadanos.
5. Desarrollo de políticas y capacidad institucional.
6. Fortalecimiento capacidad regulación y fiscalización.
7. Evaluación y promoción acceso equitativo a servicios de salud.
8. Desarrollo de RRHH y capacitación en salud pública.
9. Garantía y mejoramiento calidad de servicios de salud.
10. Investigación en salud pública.
11. Reducción del impacto de emergencias y desastres en salud.

Los servicios de salud pueden clasificarse según su complejidad y especialización en primario (resuelve el 80% o más de los problemas de salud de la población con las especialidades básicas), secundario (resuelve cerca del 15% de los problemas de salud de la población con un número mayor de especialidades) y terciario (resuelve un pequeño porcentaje de los problemas de la población con especialidades de perfil muy estrecho). Además, en correspondencia a la necesidad de cuidados médicos del paciente en: ambulatoria (cuando no es necesario internar al paciente), urgente (cuando el estado del paciente exige rápida atención médica) y hospitalaria (cuando se requiere hospitalización por necesidades diagnóstico-terapéuticas o de rehabilitación) (Hernández et al., 2014).

Los servicios de salud pública caen perfectamente dentro del modelo de organizaciones profesionales, donde la estandarización de las habilidades del personal

es crucial para un buen funcionamiento. Tradicionalmente la tecnología y los conocimientos implicados (que en salud pública se relacionan con ciertos perfiles profesionales) llevan a distinguir en los niveles centrales de la organización a los servicios más centrados en la salud humana de los servicios más relacionados con la gestión de riesgos y la protección de la salud.

Además, (Villalbi, 2012) afirma que muchas organizaciones de salud pública no pueden competir con otras en términos de retribución salarial, pero sí pueden en cambio ofrecer otras satisfacciones intrínsecas a un trabajo que deja impronta en la comunidad. Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional contribuye a ello; y se puede hacer de muchas formas, especialmente tres: la formación, la tutorización o coaching y la participación en la toma de decisiones.

El entorno de la salud pública varía, y por tanto hay que poder adaptar la plantilla a las necesidades cambiantes partiendo del núcleo de personal existente. La salud pública actual es más compleja que la de años atrás. No requiere sólo desarrollar una práctica técnica basada en las ciencias, sino también habilidades y capacidades para crear alianzas y conseguir llevar a cabo acciones que lleven a mejorar la salud. En ese sentido, juegan un papel vital las competencias de sus trabajadores y sobre todo de sus directivos para lograr hacer que el equipo de trabajo contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

1.3 Competencias directivas: su importancia

Para adentrarse en el tema de competencias directivas (Pazmiño et al., 2019) brinda una frase de Peter Drucker en la cual expresa que “Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros (a los que dirigimos) o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan”.

Una organización sería un caos si no existiese alguien al mando para supervisar, y el control de procesos estaría sin rumbo pues básicamente esta es tarea del jefe. Sin una buena gestión y dirección todos irían por su cuenta y no hubiese una misma meta para todos. (Madrigal, 2007) cita a Robert Buchele (2007) el cual pensaba en la dirección administrativa como la forma de influir interpersonalmente de forma que los subordinados obtuviesen el éxito de los objetivos organizacionales mediante una buena supervisión, comunicación y motivación.

El tema de las competencias es hoy en día un constante debate. La diversidad de conceptos para definir las y los intentos por clasificarlas son abundantes en la literatura académica. El término competencias no es nuevo pues data del siglo XX y se desarrolló en países como Inglaterra, Alemania, Australia, Estados Unidos y Argentina fundamentalmente. Hoy en día, tiene una gran difusión y goza de amplia aceptación en el mundo empresarial. En Cuba se ha tratado el tema y se manifiesta de igual modo, con variedad de puntos de vista al respecto.

Cuando se aborda el término de competencias directivas es necesario señalar que algunos autores la analizan como habilidades directivas y en otros casos como competencias gerenciales. Si se toma como punto de partida el término competencia Incode (2012) la define como “el saber hacer complejo resultante de la integración, movilización y adaptación de capacidades y habilidades a situaciones que comparten características comunes”.

Por otra parte, Carbone et al. (2016), considera que “las competencias humanas se conciben como asociaciones sinérgicas de conocimientos, habilidades y actitudes, demostradas por el desempeño dentro de un contexto organizacional particular, añadiendo valores tanto empresariales como sociales”, mientras que Bush et al. (2017), señala la competencia como un conjunto de cualificaciones personales (conocimientos, habilidades y actitudes) que permiten al individuo un mayor rendimiento. Ese conjunto de cualificaciones personales se asocia frecuentemente a formulaciones como actuar, movilizar recursos, integrar conocimientos múltiples y complejos, aprender a aprender, aprender a tomar posición, asumir responsabilidades y tener una visión estratégica.

Si se analizan esas definiciones se puede observar que ese término muestra avances dirigiendo su atención hacia el área de los conocimientos, habilidades, valores actitudes, destrezas y comportamientos que conllevan a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo u organización dando lugar a las competencias directivas.

1.3.1. Conceptualización y clasificación de las competencias directivas

Las competencias directivas han sido estudiadas desde el pasado siglo. Pero no es hasta el siglo actual que se desarrollan un mayor número de investigaciones.

Autores como Riera (2005), Whetten (2005) hablan de esas competencias en el sentido de habilidades directivas. Riera (2005) señala que las habilidades directivas pueden ser aprendidas por cada una de las personas que lo deseen y tengan la posibilidad de hacerlo, y se rigen basándose en cómo el sujeto logra relacionarse con su entorno y cómo logra realizar de manera eficaz las actividades que le correspondan. Dichas habilidades se centran en aspectos como la comunicación, la motivación, el análisis crítico, el manejo del estrés, la dirección y cómo es que los individuos gestionan su conocimiento para el logro de los objetivos dentro de la organización.

De acuerdo con Whetten (2005): "Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y las prácticas de la administración, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas a la práctica".

En el anexo 1 se exponen varios conceptos de competencias directivas, donde se resaltan las palabras claves que ellos abordan. Al analizar las diferentes definiciones aportadas por los autores en dicho anexo, se aprecia que en su mayoría coinciden en que el fin de las competencias directivas es lograr mejores resultados en la función directiva para cumplir los objetivos organizacionales. Además, como palabras claves comunes en los conceptos que exponen resaltan las habilidades, los conocimientos y los objetivos.

La autora, a partir del análisis anterior asume que "las competencias directivas son el conjunto de habilidades, conocimientos y conductas visibles que conducen a un directivo a lograr con éxito los objetivos que se plantean dentro de una organización". En ese sentido se debe considerar que (Medina, 2009, p. 13) sugiere que la competencia debe ser una integración de "aquello que hemos de aprender, cómo hemos de aplicar y poner en práctica lo que hemos aprendido y las actitudes, emociones y valores que subyacen al proceso de enseñar y aprender".

Una vez abordados los principales elementos que, a criterio de la autora, se tienen en cuenta para definir las competencias directivas cabe resaltar que al estudiarlas se aprecia que existen muchas clasificaciones de ellas. Una de las más abordadas en la literatura consultada es la de Cardona (1999), de igual forma se pueden encontrar

clasificadas según (Alles, 2006), (Sánchez & Espino, 2010) y (Quezada et al., 2021) como se muestra en el cuadro 1.2, donde se exponen los nombres de las clasificaciones y lo que se entiende por ellas.

Cuadro 1.2. Clasificaciones de las competencias directivas según autores.

Fuente: Elaboración propia.

Autor y Año	Clasificación de Competencias directivas
Cardona (1999)	<p>Estratégicas: Las que facilitan la generación de valor económico o social para la institución.</p> <p>Intratégicas: Las que facilitan el desarrollo de las capacidades y del compromiso de los empleados, ej. Comunicación y Trabajo en equipo</p> <p>Eficacia personal: Las que facilitan el propio liderazgo de manera efectiva, ej. Autoconocimiento y autocontrol</p>
Alles (2006)	<p>Competencias individuales: implican la coordinación de conocimientos y cualidades individuales.</p> <p>Competencias de la organización: están constituidas por la integración y coordinación de competencias individuales</p>
Sánchez Jacas & Espino La O (2010)	<p>.Competencias básicas: son aquellas asociadas a conocimientos de índole informativa.</p> <p>Competencias específicas: asociadas a conocimientos de índole técnica.</p> <p>Competencia genérica: relacionada con los comportamientos y actitudes, por ejemplo, capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación y comunicación.</p>
Quezada et al. (2021)	<p>Personales (CP): generar ideas nuevas; adaptación a un entorno adverso; trabajar proactivamente; confianza en las propias acciones y decisiones; trabajar de manera disciplinada.</p> <p>Interpersonales (CI): colaborar con otros; buscar y llegar a acuerdos; buscar a otros para trabajar; movilizar a otros; organizar el trabajo para otros.</p> <p>Funcionales (CF): gestión del tiempo; Solución de problemas; toma de decisiones; planificación de proyectos.</p>

Como se evidencia en el cuadro anterior, cuando de dirección de personas se trata existen competencias determinantes como son: el liderazgo, el autoconocimiento, la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y negociación, la gestión eficaz del tiempo, la delegación y la gestión del cambio. Pero para contribuir a facilitar el trabajo en las organizaciones, dichas competencias deben agruparse en los perfiles del puesto, según las funciones y nivel jerárquico de la persona dentro de la organización, por solo mencionar algunos aspectos.

1.4 Los perfiles de puesto por competencias

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo, es importante no aplicar dicho enfoque de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

Según (Martín et al., 2018) la gestión de una competencia es un proceso racional y estratégico, en el que confluyen la planificación, organización, ejecución y control de las actividades, para desarrollar cada uno de sus componentes hasta el grado expresado en un perfil diseñado a tales efectos.

Los perfiles de competencias de puestos superan el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, por las competencias. En el cuadro 1.3 se muestran conceptos de perfiles de competencias analizados por la autora.

Cuadro 1.3. Conceptos de perfiles de competencias. Fuente: elaboración propia.

Autor/año	Conceptos
La Norma Cubana(NC) 3000:2007 citada por (Fernández et al., 2015)	Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales.
(Miranda et al., 2015)	Conjunto de rasgos (conocimientos, habilidades y actitudes) que debe poseer la persona para desempeñar adecuadamente sus funciones. Constituye un modelo conciso que describe comportamientos que se pueden advertir en el desempeño.
(Escalante, 2021)	Está formado por las habilidades y aptitudes que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los valores y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Un perfil de puesto por competencias es clave para describir comportamientos y predecir el éxito en el desempeño

	de un colaborador y cómo cada cual, desde su puesto, debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
--	--

Es importante resaltar que (Miranda et al., 2015) considera que el perfil abarca dos tipos de competencia: las competencias específicas que son las competencias técnicas que aplica el monitor y/o evaluador en el desempeño de sus funciones especializadas; y las competencias claves, llamadas también centrales o genéricas. Ellas tienen conexión con las características de tipo personal social de la persona y facilitan la adaptación, la sociabilidad y la organización para el trabajo. Tienen que ver con las habilidades sociales, la capacidad para trabajar en equipo, la actualización permanente para adaptarse a los cambios, la conducta ética, entre otras.

(Escalante, 2021) considera que para diseñar el perfil por competencias se debe comenzar por la descripción de puesto. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Esto incluye: las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Desde el punto de vista de (Delgado et al., 2022) el diseño de los perfiles de competencias debe tener en cuenta los criterios y la experiencia de los jefes de cuadros del sector a todos los niveles de dirección, además de las contextualizaciones, buenas prácticas y normativas sobre el tema. Deben destacar cuestiones como las atribuciones y obligaciones de los cargos, los requisitos de cada cargo, el tránsito promocional y la identificación de las competencias genéricas. Es necesaria la construcción del diccionario de competencias que requiere del trabajo en equipo con los principales directivos de cada organización, para posteriormente someter a criterio de todos los directivos la valoración de cuáles de las competencias son las más importantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos alineados a la misión, visión, objetivos estratégicos y necesidades individuales.

(Delgado et al., 2022) ofrece una propuesta metodológica para la elaboración de los perfiles de competencias de los directivos en Cuba, teniendo en cuenta el marco normativo vigente sobre el sistema de trabajo con los cuadros y reservas y las tendencias a nivel internacional que puede abarcar todos los niveles de dirección y

tipos de organizaciones, tanto de la administración pública como del sistema empresarial, esta consta de tres etapas y 14 pasos, ver anexo 2.

De ese modo, el perfil de competencias debe guardar estrecha relación con la estructura, estrategia y cultura de la empresa. Asimismo, debe llegar a describir comportamientos observables en un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el desempeño y cómo cada cual, desde su puesto, debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Con ese fin, diversos autores aportan su criterio sobre los elementos que integran un perfil de puesto por competencias, entre ellos podemos citar a Cuesta, (2002) y Parra, (2005) citados por (Miranda, 2008), la ficha del perfil de cargo por competencias para el cargo de Subdirector de Asistencia Médica y Social elaborado por (DPS, 2009) y existen documentos como (Decreto Presidencial 208, 2021) que también los precisan, como se aprecia en anexo 3.

La existencia y actualidad del perfil de competencias es determinante para una adecuada gestión del potencial humano de una organización. De ahí que en las fases de las competencias se tengan en cuenta en la identificación dichos elementos.

1.4.1 Fases de las competencias

En psicología, las cuatro etapas de la competencia, o el modelo de aprendizaje son incompetencia inconsciente, incompetencia consciente, competencia consciente y competencia inconsciente, las cuales definen los estados psicológicos por los que se pasa al progresar de la incompetencia a la competencia en una habilidad. (Quer, 2019) sugiere que las personas inicialmente no somos conscientes de lo poco que sabemos, o inconscientes de nuestra incompetencia. Cuando reconocemos nuestra incompetencia, adquirimos conscientemente una habilidad y luego la usamos conscientemente. De igual forma, esa habilidad puede ser utilizada sin que se piense conscientemente, en ese caso, se dice que la persona ha adquirido una competencia inconsciente.

Además de las fases antes mencionadas, que evidencian el proceso de desarrollo de las competencias, según (Miranda, 2008) al referirse a las competencias es conveniente distinguir entre cinco fases que pueden diferenciarse y significar

aplicaciones prácticas del concepto de competencia, las que se deben desarrollar de forma secuencial.

- **Identificación de competencias:** es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de varias metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método DELPHI, la tormenta de ideas, el trabajo en grupo.
- **Normalización de competencias:** una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, en un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Ese procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado.
- **Formación basada en competencias:** una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Eso significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- **Evaluación de competencias:** la evaluación de competencias se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base en la norma. Las competencias son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y la mayor parte, en base a la observación de su trabajo y de los productos del mismo.
- **Certificación de competencias:** alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar

una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada.

Con la presente investigación se pretende contribuir a las fases de identificación y evaluación de las competencias.

1.5 Las competencias directivas en salud a nivel mundial y en Cuba

El contexto socioeconómico mundial y nacional revela la necesidad de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que se le presentan a los cuadros en los diferentes tipos de organizaciones (Jiménez, s.a). Dada la complejidad del mundo de hoy, donde los sujetos están sometidos a grandes presiones del entorno que les rodea y con los avances de la tecnología, se hace necesario que las personas dirijan no solo buscando mayores beneficios económicos, sino mejores condiciones de trabajo y en climas organizacionales que propicien la innovación y la mejora continua. Dichas competencias son, entonces, indispensables para la realización de un determinado trabajo, más aún que los conocimientos y la experiencia previa.

En todo el mundo se ha fomentado el estudio integral del comportamiento de los individuos en las organizaciones, es un tema que ocupa a todos los países por el impacto económico y social que tiene en los diferentes sectores y en los servicios que se prestan en la industria, con la finalidad de lograr mayor productividad; en el comercio global, para lograr atraer al mayor número de clientes, ahora más exigentes que antes por tener un amplia gama de opciones para satisfacer sus necesidades; en los servicios, para brindar su prestación con la calidad requerida por el cliente, y en la administración pública, para cumplir con las obligaciones que tienen encomendados los gobiernos con la sociedad.

El mundo se encuentra inserto en un contexto histórico marcado por permanentes cambios y diversos desequilibrios en ámbitos esenciales de la vida y del bienestar social, como la economía, la salud y el medio ambiente. Sin embargo, toda evolución trae oportunidades y desafíos que habrá que enfrentar, además de prepararnos para hacerlo de la mejor manera.

En ese sentido, es fundamental el desarrollo de habilidades que permitan llevar a cabo nuevas tareas en un contexto laboral constantemente cambiante (Naciones Unidas, 2020). Es por ello que las habilidades directivas adquieren mayor importancia en las organizaciones significando con eso un reto permanente para el directivo, pues se ha convertido en una herramienta importante de gestión contra los escenarios de incertidumbre. Todo desafío, ya sea económico, profesional o social, pone a prueba del directivo su capacidad para aceptar y afrontar cambios.

Desde el punto de vista de (Alvarez & Ivonnet, 2015) los procesos de dirección en salud, presentan características propias ya que la salud pública está sujeta a diversas influencias internas y externas, además los seres humanos son sujeto y objeto en el accionar del directivo debido a que trabaja con y para las personas. Dicho análisis permite asumir que el éxito de cualquier organización y propiamente en los servicios de salud pública depende en gran medida del conocimiento, habilidades, actitudes, aptitudes y valores que posean su personal. Sin embargo, se debe partir de la premisa de que el directivo también debe adquirir las competencias que le permitan conducir a su organización hacia la eficacia y la eficiencia.

La salud es una de las ramas de la sociedad más importantes, que no está exenta de los cambios tecnológicos, económicos y culturales y que con la aparición de la Pandemia del covid-19 sufrió y sufre actualmente una crisis de insumos indispensables para brindar un servicio de calidad. Es por ello por lo que es de vital importancia prestar especial atención a la evaluación de la competencia y capacidad de dirección en los cuadros del sector salud. Para eso se les deben brindar herramientas que les permitan perfeccionar el modo de actuación en la determinación y solución de los problemas que existen en el radio de acción, y así mejorar constantemente los resultados en el proceso de dirección.

En un sector tan complejo como el de la salud, hablar de competencias directivas supone un reto muy interesante. Más allá del conocimiento o la experiencia adquirida, en la práctica pueden confluír distintos aspectos que obstaculizan un ejercicio óptimo de las tareas o exigencias para el buen funcionamiento de cualquier centro de salud, tanto público como privado. El uso correcto de todas esas destrezas, algunas

aprendidas durante los años de servicio, otras mediante actualizaciones o refrescamiento, serán fundamentales para alcanzar la armonía y objetivos planteados. Los documentos normativos y directrices que regulan la política de cuadros en Cuba, entre los que destacan el Decreto-Ley No. 196, Lineamientos 191 y 196 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, el Decreto Ley 13 del 2020 y el Decreto Presidencial 208 del 2021 sobre el Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas hacen un marcado énfasis en que la selección, superación y evaluación sean lo más objetivos posible atendiendo a cada contexto. Se evidencia la necesidad de que esos procesos tengan un basamento científico y que consideren no solo lo normado para la política sino otros aspectos referidos a las ciencias de la administración y más específicamente a los métodos y estilos de dirección.

La Escuela Nacional de Salud Pública de la República de Cuba (ENSAP) es una institución académica multicéntrica de alcance nacional, con la formación y superación de profesionales, docentes y directivos del Sistema Nacional de Salud (SNS) y otras funciones o servicios. Esa institución tiene la responsabilidad de la conducción metodológica y administrativa en la formación y capacitación de los cuadros del SNS y en su sede central con la de otros sectores económico-sociales, como base de la actualización del modelo económico cubano afirma (Sánchez et al., 2015).

La capacitación a los cuadros debe partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y para ello se deben tener bien definidas las competencias directivas para el puesto, así como un diagnóstico de las mismas. (Acevedo, 2009) plantea que “en el entrenamiento debemos recurrir de manera sistemática y debe constituirse en el método fundamental para la preparación de cuadros y reservas, tanto para los que se inician como para aquellos en quienes, a pesar de una determinada experiencia, es conveniente un intercambio de este tipo”.

Conclusiones del capítulo I

- La globalización de los avances tecnológicos y los constantes cambios que están experimentando la sociedad, la economía, la salud y el medio ambiente; hacen que los directivos se preocupen cada vez más por poseer las competencias necesarias, convirtiéndose ellas, en un elemento esencial en toda organización.

- Las competencias directivas determinan en gran medida el éxito de una organización, pues no solo aumenta la satisfacción de sus recursos humanos, que tiene implicaciones en su productividad y moral; sino que a su vez la organización se beneficia de tener personal con más habilidades, conocimientos y actitudes.
- Un perfil de puesto por competencias es clave para describir comportamientos y predecir el éxito en el desempeño de un trabajador y cómo cada cual, desde su puesto, debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
- La formación de competencias directivas impulsa al éxito y ello no solamente desde la gestión privada, sino también desde la gestión pública.
- En la literatura consultada se evidencia la importancia de estudiar las competencias directivas en un sector tan esencial como el de la salud, donde aún son insuficientes los estudios que abordan dicha temática, a pesar de que en los últimos años se muestran un mayor número de investigaciones en ese sentido tanto a nivel mundial como en Cuba.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD EN MATANZAS

El presente capítulo aborda el procedimiento a seguir para el diagnóstico de las competencias directivas en la institución objeto de estudio. En el mismo se describen las etapas, fases y pasos que conforman el procedimiento, así como los métodos y técnicas necesarios para su implementación. Para iniciar ese análisis se parte de la caracterización de la institución y sus cuadros.

2.1 Caracterización de la Dirección Provincial de Salud en Matanzas

La Dirección Provincial de Salud en Matanzas (DPS) se encuentra ubicada Santa Teresa No. 7905 entre Contreras y Milanés, CP 40 100. La misma tiene como misión: El Sistema de Salud de Matanzas se encarga de conducir los procesos que garantizan el estado de salud de la población matancera a partir de las transformaciones de sus determinantes, promueve acciones intersectoriales e interdisciplinarias, capacita y desarrolla el capital humano para su desempeño en cuba y en el mundo en garantía de servicios con calidad, eficiencia y plena satisfacción de la población insertada en el nuevo modelo económico del país.

A su vez la visión identificada por la institución es: Somos un sistema de salud provincial que ha logrado transformar el estado de salud de la población matancera, con liderazgo técnico, calidad y desempeño profesional con participación comunitaria e intersectorial en las acciones de promoción y prevención para la salud que ha formado profesionales capaces de satisfacer con calidad, ética, humanismo y solidaridad las necesidades de salud, con un alto nivel de satisfacción de la población y un uso racional de los recursos, insertado en el nuevo modelo de la política económica y social del país.

Para el cumplimiento de sus actividades dicha dirección en la provincia cuenta con 898 cargos categorizados como cuadros, encontrándose cubiertos 871, para un 96.9 %; con un nivel de 21 cargos vacantes. El total de reservas en la provincia es 667, de ellas 175 de la DPS y 492 de las direcciones municipales de salud (DMS). Existen actualmente en la provincia 28 Policlínicos, 45 Grupos Básicos de Trabajo (GBT) y 643

consultorios médicos de familia (CMF). En la tabla 2.1 se exponen los datos del completamiento de los cuadros en la DPS y DMS.

Tabla 2.1. Datos del completamiento de los cuadros en la DPS de Matanzas.

Fuente: (DPS Matanzas, 2022)

Dirección	Plazas asignadas	Cubiertas	Vacantes
DPS	219 cuadros	212 (96.8%)	7
DMS	679 cuadros	660 (97.2 %)	18 (5 en Matanzas, 4 en Jovellanos, 1 en Unión de Reyes, 3 en Colón, 2 en Cárdenas, 2 en Pedro Betancourt y 1 en la Ciénaga de Zapata)

De los cuadros mencionados en la tabla anterior, la DPS en Matanzas cuenta con 30 directivos, de los cuales el 63% son militantes del PCC y el 3% de la UJC. En el cuadro 2.1 se muestran los cargos, especialidad y otros datos de interés relacionados con los mismos.

Cuadro 2.1: Datos generales de los directivos actuales de la Dirección Provincial de Salud en Matanzas. Fuente: (Dirección Provincial de Salud Matanzas, 2022).

Nombres y Apellidos	Cargo	Especialidad	Preparación recibida	
			Diplomados	Cursos
Dr. Luis Armando Wong Corrales	Director Provincial	Especialista 1er y 2do Grado MGI.		Máster en Educación Médica
María Carmen Gaute Vasallo	J. Dpto. Cuadros	Lic. Educación		Políticos y Cuadros
Dayicel Destrade Maceo	J. Dpto. Vig. Salud	MGI		
Mariana Marrero Hernández	J. sección Vigilancia en Salud	12 G		
Enrique Mederos García	J. Sección Seg. Prot	Lic. Derecho	-	-
Abel I. Semper González	Subdirector	Esp.1er grado en medicina interna y esp. 2do grado en organización y administración de salud	Diplomado en administración en salud.	

Avelino Pla García	J. Dpto. Asistencia Médica	MGI	Diplomado en urgencia y emergencia Médica, Dirección	Cursos para la Defensa, políticos
Nereyda Ramos Santana	J. Dpto. Med. Tecnología	MGI	Homeopatía MNT	
Yamila García Volta	J. Sección Hospitales	Especialista 1er grado en medicina interna	Categoría docente profesor asistente	
Karina Martinez Parra	J. Sección Enfermería	Lic. Enfermería		Políticos
Clara Luz Alfonso Pacheco	J. Sección Estomatología	EGI		
José de la C Santos Chaviano	J. Secc. APS	MGI		
Armando Arechavaleta Ugarte	J.secc. PAMI	MGI		
Nora Liss Gómez Domínguez	J. Sección Adulto Mayor	Esp 1er Grado en MGI y Geriátría y Gerontología		
María Julia Carballo Fernández	J. Sección Farmacias y Ópticas	Lic. Ciencias Farmacéuticas		
Moisés Jorge Castro Alonso	J. Sección de Análisis y Planificación de Medicamentos Fármacos- Epidemiológicos	Médico Esp. En Administración Pública		
Andres Lamas Acevedo	Subdirector	Med. Espec. Epidemiología	Epidemiología Básica, Enfermedades Infecciosas y otros	Políticos para cuadros y Docentes, Esc. Prov. PCC
Ariel Pérez González	J.Dpto. Colaboración	Lic. Enfermería		
Sandra Domínguez Céspedes	J. Dpto. Registros Médicos y Estadísticas	Lic. Estadística		
Miguel A Rojas Morales	Jefe Dpto. Organización e inspección	Especialidad 1er G MGI		Seminarios, Diplomados, Postgrado previsto en el plan de preparación de cuadros
Antonio Bernardo López Bordenave	J. Dpto. de Informática	Ingeniero		
Ana Teresa Araña Sicilia	J.Dpto. RRHH	Ingeniera Industrial		Políticos

Norberto Ramos Iglesias	J. Dpto. Sistema Ingenieros	Ingeniero Agrónomo		
Pablo Orlando Tirse del Toro	J. Dpto. Servicios Generales y Transporte	Lic. Contabilidad Finanzas		
Magda Lora Valdéz	J. Sección Contabilidad	Técnico en Administración y Economía		
Arniel Arnesto La Paz	J. Sección Planificación	12 G		
Teresa Angeles Horta Pérez	J. Sección Generales y Dietética	Lic. Nutrición y Dietética		
Eulogio Delgado Padrón	J. Sección Transporte	Técnico Medio en Economía del Trabajo		
José Luis Gómez	Subdirector	Ingeniero industrial		Diplomado en dirección y gestión empresarial
Asiris Martínez Velázquez	Jefa Dpto. Economía	Lic. Contabilidad y finanzas		Preparación en temas económicos

Dichos directivos se caracterizan además según su edad, color de piel y sexo como se muestra en la figura 2.1.

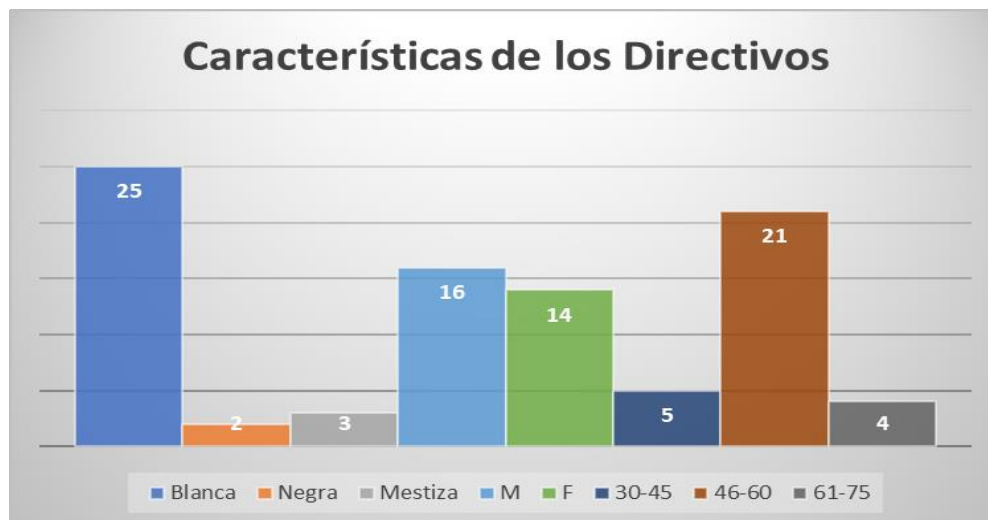


Figura 2.1: Característica de los directivos. Fuente: elaboración propia.

Dicha institución en conjunto con el Ministerio de Salud se encuentra inmersa en la Tarea Fortaleza, que es una propuesta de estructuración y composición básica para el cumplimiento de las funciones dentro de las Direcciones Provinciales y Municipales de Salud en el país. Dichas acciones entrarán en vigor a partir del primero de enero de

2023, por lo que se hace indispensable que la investigación tome en cuenta esa nueva organización, ver anexo 4.

Es por eso que se plantea un procedimiento para el diagnóstico de las competencias directivas en la DPS en Matanzas, aspectos que se exponen en el próximo epígrafe.

2.2 Propuesta del procedimiento para diagnosticar las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas

Para la propuesta del procedimiento, la autora de la presente investigación tiene en cuenta los aspectos abordados en el capítulo anterior, así como los elementos que trabajan investigaciones desarrolladas en diversos sectores a los que pudo acceder.

Después de analizar seis procedimientos que se llevaron a cabo en sectores como el industrial, educacional, turístico, de salud y de servicios. Donde destacan los autores: (Miranda, 2008), (Zermeño et al., 2014) (Seoane & Silva, 2017), (Méndez et al., 2018), (Leandro & Sotolongo, 2019) y (Pérez, 2022) como se muestra en el anexo 5, se puede observar que sus procedimientos poseen elementos comunes. Entre ellos destacan:

- que tienen en cuenta para la identificación y/o diagnóstico de las competencias directivas pasos como la creación y preparación del grupo de trabajo (100%), la creación de un clima institucional favorable (33%), la identificación de las competencias directivas (67%), el diagnóstico de las mismas (67%) y la retroalimentación de los resultados a la institución en cuestión (33%).
- entre los métodos y técnicas utilizadas resaltan la tormenta de ideas (67%), la revisión de documentos (100%), la selección de expertos o grupo de trabajo (100%) y el método Delphi (67%).

Como resultado del análisis anterior se propone un procedimiento para diagnosticar las competencias directivas en la DPS en Matanzas tomando como referente a (Méndez et al., 2018) y (Miranda, 2008); esta última, aborda el tema de las competencias laborales en el sector de salud pública también en Matanzas. El procedimiento está compuesto por tres etapas, cinco fases y 13 pasos, como se muestra en la figura 2.1.

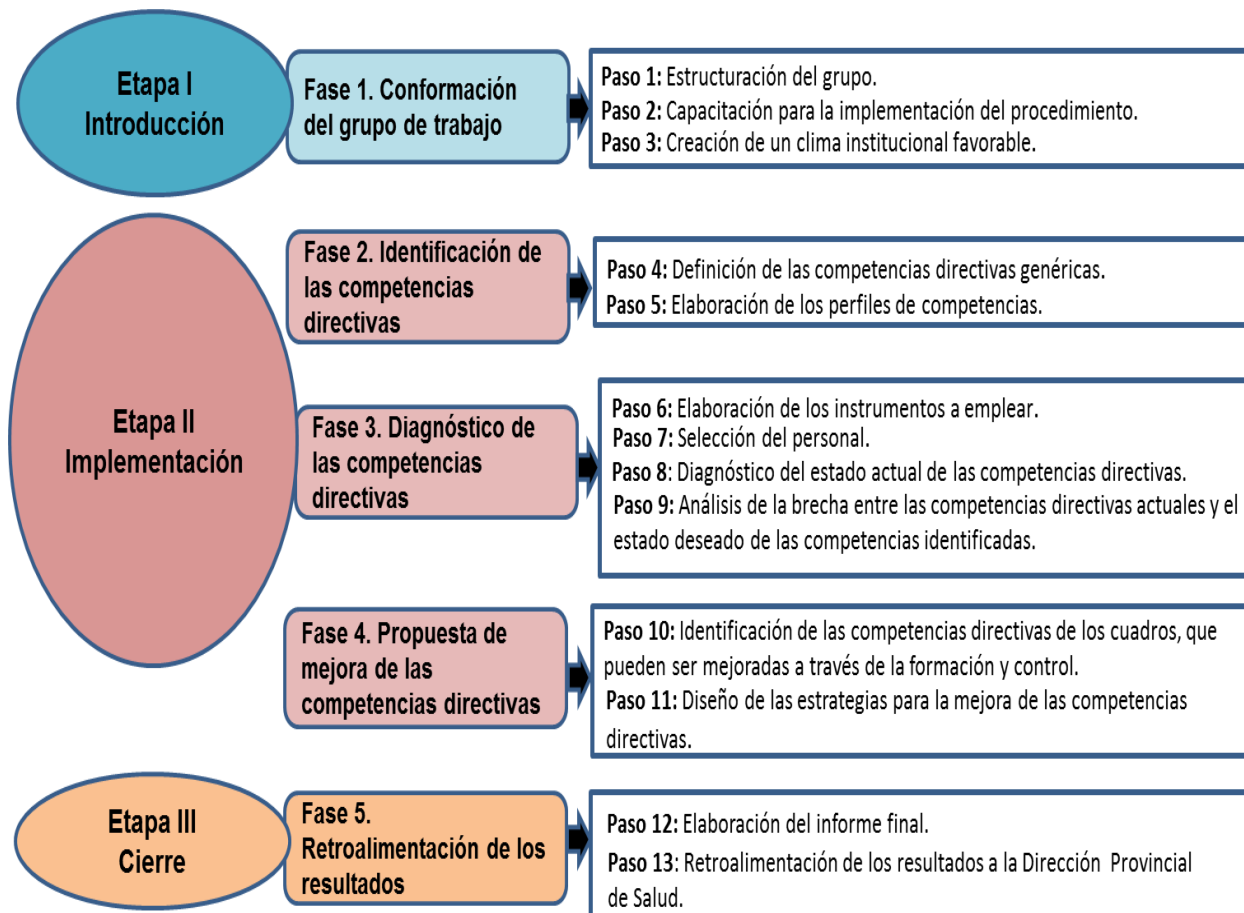


Figura 2.1. Etapas, fases y pasos del procedimiento propuesto para diagnosticar las competencias directivas en la DPS en Matanzas. Fuente: elaboración propia.

A continuación se describen cada una de las etapas, fases y pasos del procedimiento propuesto.

✚ Etapa I “Introducción”

Fase 1. Conformación del grupo de trabajo.

Paso 1: Estructuración del grupo.

Objetivo: Conformar el grupo de trabajo para la identificación de las competencias directivas.

Para la implementación de la propuesta de procedimiento se sugiere la necesidad de conformar un grupo de trabajo. Teniendo en cuenta que la propuesta involucra a todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización, se sugiere que el grupo esté dirigido por una persona representante del área administrativa, cuya función es avalar el proceso organizacional en este aspecto,

además de su contribución desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización. Otro miembro de este grupo, deberá ser del área de cuadros, cuya función estará relacionada con el asesoramiento a cada una de las áreas a las que se vinculan. Los restantes miembros representarán a cada una de las áreas de la entidad para propiciar que en el grupo exista diversidad de criterios en función de las características de cada uno de los puestos directivos.

El principal método utilizado para la conformación del grupo de trabajo es la tormenta de ideas.

Paso 2: Capacitación para la implementación del procedimiento.

Objetivo: Dirigir la capacitación hacia el logro de la implementación del procedimiento para la identificación de las competencias directivas, teniendo como premisa los objetivos estratégicos de la entidad y las motivaciones e intereses individuales.

Acciones de capacitación:

- La Gestión por Competencias en el sector de salud. Necesidad de su estudio en Cuba y en la provincia de Matanzas.
- Las competencias directivas. Características generales.
- Procedimiento para la determinación de las competencias directivas de los cuadros en la entidad.

Para el desarrollo del paso se utilizará la dinámica de grupos en las conferencias y talleres que se ejecutan para capacitar a los miembros del grupo de trabajo.

Paso 3: Creación de un clima institucional favorable.

Objetivo: Propiciar las condiciones que contribuyan al logro de un clima institucional favorable para la implementación del procedimiento.

Crear un ambiente favorable en la institución a partir de la información y explicación a los trabajadores y grupo de trabajo de los objetivos del procedimiento, etapas en las cuales se desarrollará el mismo y su funcionalidad.

Para eso se utilizarán técnicas de dinámicas de grupo que contribuyan a la motivación de los trabajadores en sentido general en el mismo desarrollo de las conferencias y talleres que se realizan.

🚧 Etapa II: Implementación

Fase 2. Identificación de las competencias directivas.

Paso 4: Definición de las competencias directivas genéricas.

Objetivo: Definir las competencias directivas genéricas.

Se realiza mediante intercambio con el grupo de trabajo conformado en la etapa anterior, para ello se aplican tres rondas del método Delphi.

Primera ronda: Listar las competencias que surjan del grupo de trabajo a partir de la pregunta: ¿Cuáles son las competencias directivas que deben poseer los cuadros de la organización?

Segunda ronda: Se le entregará a cada miembro del grupo de trabajo una hoja de papel con la matriz resultante de la ronda anterior y seguidamente se le realizará la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias directivas que deben poseer los cuadros de la organización? En caso necesario agregue otra que considere. Y entonces los implicados marcarán con una X aquellas competencias con las que están de acuerdo.

Tercera ronda: Determinación del nivel de importancia de las competencias listadas donde 1 será la más importante y n será la de menos importancia a partir de la siguiente pregunta: ¿Qué nivel de importancia Ud. daría a cada una de las competencias directivas, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño eficaz de los directivos en la organización? Recogidas las respuestas se ordenarán las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj, con posterioridad se calculará el nivel de concordancia.

Los métodos y técnicas que se aplicarán para el logro del objetivo en el paso son: tormenta de ideas, método delphi, revisión documental, revisión bibliográfica y método de Kendall.

Paso 5: Elaboración de los perfiles de competencias

Objetivo: Elaborar los perfiles en función de las competencias identificadas.

Una vez identificadas las competencias directivas se procede a la elaboración de perfil de competencias. Para ello se tienen en cuenta los aspectos tratados en el capítulo anterior sobre perfiles de competencias donde para elaborar la ficha del perfil a utilizar en la organización objeto de estudio se utilizan fundamentalmente los aspectos contenidos en fichas de perfiles que tenía la organización elaborados anteriormente

(DPS, 2009) y los elementos que debe contener un perfil de competencias directivas según (Decreto Presidencial 208, 2021).

Para el desarrollo del presente paso se utilizan los métodos teóricos revisión bibliográfica y documental.

Fase 3. Diagnóstico de las competencias directivas.

Paso 6: Elaboración de los instrumentos a emplear.

Objetivo: Diseñar los instrumentos a emplear para el diagnóstico de las competencias directivas.

Para la elaboración de los instrumentos la investigadora se apoya en la revisión bibliográfica y el grupo de trabajo con que realiza la identificación de las competencias directivas genéricas. Los instrumentos que se diseñan son: cuestionarios, guías de entrevista y observación.

Paso 7: Selección del personal.

Objetivo: Seleccionar el personal que será utilizado en la investigación para evaluar el estado actual de las competencias directivas en la organización.

Paso 8: Diagnóstico del estado actual de las competencias directivas.

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de las competencias directivas genéricas en el personal seleccionado.

Para el diagnóstico del estado actual de las competencias directivas genéricas se utilizan los instrumentos elaborados en el paso 6. Los mismos se deben aplicar a las personas que ocupan los puestos investigados, así como a sus compañeros de trabajo y jefes. Para el procesamiento de los resultados se recomienda el uso del paquete estadístico SPSS, así como herramientas del office entre las que destacan el microsoft word y excel.

Se utiliza la estadística descriptiva (mediana) para el procesamiento de los resultados obtenidos mediante los cuestionarios con el paquete estadístico SPSS, así como el análisis de fiabilidad y validez de los mismos.

Paso 9: Análisis de la brecha entre las competencias directivas actuales y el estado deseado de las competencias identificadas.

Objetivo: Analizar la brecha entre las competencias directivas actuales y su estado deseado en los directivos.

A través de los resultados obtenidos por los diferentes instrumentos se realiza la evaluación de las competencias directivas identificadas. Una vez diagnósticas las competencias directivas a todos los niveles se determinan cuáles no muestran el desarrollo deseado, definidos por los expertos como el nivel en que debe estar cada competencia.

Para el desarrollo de dicho paso se utilizan métodos y técnicas como: analítico-sintético, inductivo - deductivo, general –particular, dinámica de grupo y el estadígrafo de la mediana.

Fase 4. Propuesta de mejora de las competencias directivas.

Paso 10: Identificación de las competencias directivas de los cuadros, que pueden ser mejoradas a través de la formación y control.

Objetivos: Identificar las competencias directivas, que pueden ser mejorados a través de la formación y control.

En dicho paso se identifican las competencias directivas que pueden ser mejoradas a través de la formación y el control sobre su ejecución, desarrollo o manifestación; se realiza con el grupo de trabajo y directivos junto al personal investigador.

Entre los métodos a utilizar para el logro del objetivo en el presente paso se encuentran: analítico-sintético, inductivo-deductivo, general- particular, enfoque de sistema, dinámica de grupo y tormenta de ideas.

Paso 11: Diseño de las estrategias para la mejora de las competencias directivas.

Objetivo: Diseñar estrategias para la mejora de las competencias directivas de los cuadros que lo requieran.

Una vez identificadas esas competencias que pueden ser mejoradas, se procede con el mismo personal que realiza el paso anterior, a la definición de las estrategias, acciones y sistema de control para su desarrollo.

Se utilizarán métodos y técnicas como la dinámica de grupo con la utilización de la tormenta de ideas y entrevistas.

Etapa III: Salida

Fase 5: Retroalimentación de los resultados.

Paso 12: Elaboración del informe final.

Objetivo: Elaborar el informe final de la investigación.

Para el logro del presente objetivo se utilizarán los métodos teóricos analítico-sintético, inductivo-deductivo, general-particular, histórico-lógico, abstracto-concreto, enfoque de sistema; así como herramientas del office entre las que destacan el microsoft word, power point y excel.

Paso 13: Retroalimentación de los resultados a la dirección del centro.

Objetivo: Retroalimentar de los resultados de la investigación a la dirección del centro. Para darle cumplimiento a dicho paso se utiliza la dinámica de grupo, donde la investigadora da a conocer los principales resultados alcanzados a partir del procedimiento desarrollado. Para ello se apoya en herramientas del office entre las que destacan el microsoft word, power point y excel.

Una vez expuestos los objetivos que se deben utilizar en cada paso del procedimiento, así como otros aspectos de interés considerados por la autora; se procede a la explicación de los métodos y técnicas que se deben utilizar en el siguiente epígrafe.

2.3 Métodos y técnicas a utilizar en el desarrollo de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se utiliza como método general el método dialéctico materialista. La aplicación de dicho método posibilita desarrollar la propuesta del procedimiento para el diagnóstico de las competencias directivas en la DPS en Matanzas, al tener en cuenta su unidad dialéctica para influir positivamente en los resultados alcanzados (Hernández & Mendoza, 2018).

De igual forma se emplean métodos del orden teórico como: el histórico-lógico, el analítico-sintético, la inductivo-deductivo, el abstracto-concreto, general-particular y el enfoque de sistema que unidos a la revisión documental, la revisión bibliográfica, la encuesta, la entrevista, la observación, la tormenta de ideas, la dinámica de grupo, método Kendall y el método Delphi, como métodos empíricos permiten la elaboración de los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación, así como elementos caracterizadores que posibilitan la propuesta del procedimiento.

Métodos del nivel teórico:

- ❖ Histórico y lógico: permiten revelar las tendencias del proceso de gestión del capital humano por competencias, a través del estudio documental que contribuye a conformar el estado del arte de la problemática estudiada (Méndez et al., 2018).

- ❖ Analítico - sintético: estudio de los fenómenos que rodean al objeto investigado, al definir sus conceptos y las tendencias que caracterizan el proceso de manera sintética y multifacética (Méndez et al., 2018).
- ❖ Inductivo – deductivo: posibilitará la sistematización de la información basadas en el procesamiento de datos provenientes de otras investigaciones relacionadas con la temática que se investiga y de los propios datos obtenidos en la organización. Permite elaborar criterios sobre el tema para lograr la elaboración de conclusiones (Rodríguez 2012).
- ❖ Abstracto–concreto: es un método específico que sólo es para el pensamiento la manera de apropiarse del concreto, de reproducirlo bajo la forma del pensamiento concreto. Para Marx, cada abstracción es el producto de la reproducción de lo concreto en la realidad, su expresión sintetizada y abstracta en la conciencia.
- ❖ General-particular: es el razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo particular. Este método se utiliza para inferir de lo general a lo específico, de lo universal a lo individual.
- ❖ Enfoque sistémico: proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos. Por esa razón, el conocimiento del enfoque de sistema presenta una importancia fundamental para los que se inician en el campo de la investigación científica (Pérez, 2022).

Métodos del nivel empírico:

- ❖ Revisión documental: permite analizar el comportamiento de la organización en períodos de tiempo mediante la revisión directa de documentos, impresos o en soporte digital. Se destaca entre los documentos revisados relacionados con la organización objeto de estudio la caracterización de la DPS en Matanzas.
- ❖ Revisión bibliográfica: se realiza a través del análisis de la bibliografía consultada relacionada con la investigación en períodos de tiempo mediante la revisión directa de los criterios de los autores al respecto, ya sean impresos o en soporte digital. En ese caso se tienen en cuenta tanto fuentes nacionales como extranjeras.

- ❖ Entrevista: se fija un objetivo que se debe cumplir en el transcurso de la misma, mediante preguntas ordenadas de forma lógica y coherente. Tiene la ventaja de ser flexible, es decir, adaptable al entrevistado de forma tal que le sea posible expresarse libremente y con facilidad. Guía de entrevista al Directivo Superior, Colegas y Subordinados.
- ❖ Encuesta: consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener sus respuestas. Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Los cuestionarios necesitan ser cuidadosamente desarrollados y testados, antes de ser utilizados a gran escala; el investigador escoge cuidadosamente las preguntas, la forma de hacerlas, las palabras y su secuencia. Cuestionario al Grupo de trabajo.
- ❖ Observación: se basa en la percepción planificada de los fenómenos con la intención de describirlos e interpretarlos científicamente. Se aspira a que la presencia del observador afecte lo menos posible el desenvolvimiento habitual del objeto observado. Para conocer el desarrollo y funcionamiento del proceso en la institución.
- ❖ Tormenta de ideas: es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros. Esta herramienta fue creada en el año 1941 por Alex Sobornes. Se debe utilizar cuando exista la necesidad de: liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso e identificar las oportunidades a mejorar. Se utilizó esta técnica en los miembros del consejo de dirección de la institución para la conformación del grupo de trabajo y la elección de la dirección a la cual se le aplicaría el procedimiento.
- ❖ Dinámica de grupo: consiste en la reunión de un número de personas para abordar un tema; constituye una valiosa vía de búsqueda de información y de solución de problemas. Tiene como objetivo intercambiar información, realizar análisis crítico y buscar consenso de las propuestas más adecuadas en relación al asunto planteado.

- ❖ Método Kendall: consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de trabajo. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección de los miembros del grupo de trabajo se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall.
- ❖ Método Delphi: es uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones. Fue creado en los años 1963–1964 por la Rand Corporation, específicamente por Aloy Helmer y Dalkey Gordon, con el propósito de pronosticar situaciones a largo plazo (Miranda Lorenzo 2008). Tiene como objetivo determinar mediante tres rondas las competencias directivas genéricas en la DPS en Matanzas. Está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo hasta llegar a un acuerdo.
- ❖ Paquete estadístico SPSS versión 19.0: es una potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis estadístico de una muestra de datos, determinar la validez de los instrumentos y facilitar el análisis de los resultados a través de la mediana, coeficiente de Kendall, correlación de Spearman y la presentación de los mismos. Este paquete estadístico contiene ocho tipos de ventanas (editor de datos, visor de resultados, editor de tablas, editor de gráficos, editor de texto, borrador del visor de resultados, editor de sintaxis y editor de procesos).
- ❖ Coeficiente de concordancia: se considera una medida de la relación entre varias ordenaciones de N objetos o individuos. Cuando existen k ordenaciones, se determina la asociación entre ellas usando el coeficiente de concordancia Kendall, que expresa el grado de asociación entre k variables semejantes.

Conclusiones del capítulo II

- Se caracteriza la Dirección Provincial de Salud en Matanzas a partir de la misión, visión, caracterización de los cuadros, resaltando los elementos que caracterizan al consejo de dirección y la Tarea Fortaleza como propuesta del

Ministerio de Salud para las Direcciones Provinciales y Municipales de Salud en el país.

- Al estudiar los procedimientos relacionados con las competencias directivas (poner cuantos revisaste #), consultados por la autora, se aprecian como elementos comunes para la identificación de las competencias que se tienen en cuenta pasos relacionados con la creación y preparación del grupo de trabajo, creación de un clima institucional favorable, la identificación de las competencias directivas, diagnóstico de las mismas y retroalimentación de los resultados a la organización en cuestión.
- Se propone para el diagnóstico de las competencias directivas un procedimiento compuesto por tres etapas, cinco fases y 13 pasos. En el mismo se especifican los objetivos de cada paso, así como los métodos y técnicas para su implementación en la organización.
- Los métodos y técnicas propuestos para la implementación del procedimiento facilitan el desarrollo del mismo y sustentan científicamente los resultados a alcanzar en la investigación.

CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD EN MATANZAS

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo anterior, así como las estrategias para la mejora de las competencias directivas de los cuadros que lo requieran y la retroalimentación a la institución de los resultados obtenidos de la investigación, con el fin de contribuir al desarrollo de las competencias directivas de sus cuadros. A lo largo de la investigación se realizan tres tipos de análisis: identificación de las competencias directivas, y elaboración de los perfiles, el diagnóstico de las mismas con el objetivo de conocer la brecha entre el estado actual y el estado deseado para de esa forma, proponer las estrategias necesarias.

3.1 Aplicación del procedimiento propuesto para la identificación y diagnóstico de las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas

La determinación de las competencias directivas, la elaboración de perfiles y el diagnóstico del estado actual de las mismas permiten a la DPS y a sus cuadros adoptar medidas que faciliten la formación y superación de éstos, así como a la institución brindarles programas de capacitación en correspondencia con sus necesidades. Es necesario destacar que el procedimiento gira entorno a las competencias directivas genéricas y que en aras del tiempo su aplicación será parcial. Teniendo en cuenta toda la información recopilada en el capítulo II sobre la planificación estratégica de la institución, el apoyo de la dirección de la misma, y del personal de los procesos implicados en el estudio, se efectúa el procedimiento en sus diferentes fases. La explicación de los resultados se realiza por las variables estudiadas, así como por las etapas, fases y pasos descritos en el capítulo II.

3.1.1 Primera etapa. Fase: conformación del grupo de trabajo

En la etapa introductoria del procedimiento, y para su desarrollo exitoso se hizo necesaria la conformación del grupo de trabajo que aportará a la implementación del mismo. Además es necesaria una preparación previa del personal implicado y la creación de un clima organizacional favorable.

En intercambio con miembros del consejo de dirección de la institución se le preguntó cuáles deberían ser los compañeros que teniendo en cuenta sus conocimientos sobre la organización y experiencia debían conformar el grupo de trabajo de la investigación. Es así como a través de una tormenta de ideas el grupo de trabajo queda conformado por 7 personas, en la tabla 3.1 se caracterizan los miembros del grupo conformado, ateniendo a edad, sexo, especialidad, cargo que ocupa, experiencia en el cargo y como directivo así como los cargos por los que ha transitado anteriormente.

Tabla 3.1 Características de los integrantes del grupo de trabajo. Fuente: Elaboración Propia.

Nombre y Apellidos	Edad	Sexo	Especialidad	Cargo que ocupa	Experiencia en el cargo y como directivo(tiempo)	Cargos por los que ha transitado
Abel I. Semper González	52	M	Medicina Interna, 1er y 2do grado Organización Administración de Salud	Subdirector Asistencia Médica DPS	Cargo: Directivo: meses	J. Dpto. APS DMS, Director Hospital, Exdecano Facultad de Ciencias Médicas Mtz
María del Carmen Gaute Vasallo	60	F	Lic. Educación	J. Dpto. de Cuadros DPS	Cargo: 7 años Directivo: 16 años	Directora Escuela
Mario Pichardo Díaz	75	M	Médico Especialista, Organización Administración de Salud	Asesor DPS	Cargo: 20 años Directivo: 53 años	Director Hospital, Director Nacional, OMS
José Suárez	57	M	Medicina General Integral	J. Sección APS	Cargo: 8 Directivo: 1 año y 6 meses	J. Médico Provincial, J. APS, Director Municipal
Niurka Domínguez López	57	F	Medicina General Integral	Coordinadora Provincial Infertilidad	Cargo: 9 años Directivo:	Funcionaria APS Prov. Subdirectora Docente Mtz, PAMI Prov.
Yamile García Volta	46	F	Medicina Interna	J. Sección Hospitales	Cargo: 4 años Directivo: 6 meses	J. Cátedra Militar

Evelyn González Paris	53	F	Doctora en Ciencias Económicas	Jefa del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Matanzas	Cargo: 2 Directivo: 10	Jefa del departamento de Cuadros de la UM
--------------------------	----	---	--------------------------------------	--	---------------------------	--

Como resultado del intercambio el personal directivo decide ecoger para la aplicación del procedimiento la Dirección de Asistencia Médica, conciderando que la misma engloba los procesos de atención médica y servicios de salud provinciales y municipales que de forma ambulatoria y directa se brindan a la población. Se tiene en cuenta la disposicion de los cuadros que la dirigen y que con la puesta en marcha de la Tarea Fortaleza a principios del año próximo, esta dirección se encuentra representada por una gran cantidad de cuadros y funcionarios, con un total de 2 departamentos y 7 secciones a las que se subordinan 39 personas.

Por lo expuesto anteriormente el grupo de trabajo queda conformado en mayor medida por miembros de dicha dirección, además de otos cuadros con alto conocimiento sobre el tema. Por ovbias razones el grupo es dirigido por el Subdirector de Asistencia Médica de la Direccion Provincial de Salud en Matanzas Abel I. Semper Gonzalez quien desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización y la dirección que representa propuso un conjunto de cuadros y funcionarios que aportan a la investigación. Además de contar con María del Carmen Gaute Vasallo miembro del área de los recursos humanos.

Ya conformado el grupo de trabajo se procede a brindarles un preparacion previa en temáticas como: los servicios públicos, y los servicios de salud pública como partes de éstos, servidores públicos, las características generales de las competencias directivas, los antecedentes de su estudio, la Gestión por Competencias en el sector de salud, su marco regulatorio, asi como la explicación del procedimiento a aplicar. Esta preparación permite a la institución concientizar los beneficios de la aplicación del procedimiento en la institucion, además de contribuir a avanzar de una forma más rápida en su aplicación y a la creación de un clima institucional favorable, donde los

participantes muestran interés y motivación para con la investigación y disposición para la adecuada aplicación del procedimiento.

3.1.2 Segunda etapa. Fase: identificación de las competencias directivas

En la etapa número dos se comienza con la identificación de las competencias directivas empleando el método Delphi para definir las competencias directivas genéricas y con los resultados obtenidos se elabora el perfil de competencias.

La identificación de las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas les brinda a los directivos de la institución información sobre aquellos aspectos necesarios a desarrollar para llevar a cabo sus responsabilidades y ocupar sus cargos de la mejor manera posible.

Ya creada las condiciones para la identificación de las competencias directivas genéricas se inició la aplicación del Método Delphi en sus diferentes rondas. En la primera ronda se les pide al grupo de trabajo que listen las competencias directivas que a su criterio deben poseer los cuadros de la organización, lo que arrojó 26 competencias, a las cuales se sumaron 13 que la autora considera importantes y agrega en base a la revisión bibliográfica y documental, fundamentalmente (Delgado et al., 2022) y la Ficha del perfil de cargo por competencias para el cargo de Subdirector de Asistencia Médica y Social elaborada por la (DPS, 2009), para un total de 39, como se muestra en el anexo 6.

En la segunda ronda se le pide al grupo de trabajo que de las competencias propuestas marquen las que verdaderamente consideran debían poseer los cuadros, y se mantuvieron las que alcanzaron más de 60% de aceptación, reduciéndose la cifra inicial a 20 competencias las cuales se resaltan en la tabla 3.2.

Tabla 3.2: Competencias directivas seleccionadas por el grupo de trabajo en la segunda ronda del método Delphi. Fuente: Elaboración propia

Competencias directivas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	%
Capacidad de adaptarse a situaciones adversas y obtener resultados positivos	X	X	X	X	X		X	86%
Ser ejemplo	X		X	X	X			57%
Planificación y organización		X	X		X	X	X	71%
Capacidad de liderazgo demostrada	X	X	X	X	X	X	X	100%
Motivación	X	X				X		43%

Pensamiento Crítico		X	X	X	X			57%
Inteligencia emocional	X			X		X		43%
Coordinación y colaboración	X	X	X		X	X		71%
Orientación a objetivos, resultados y a la calidad	X	X	X	X		X	X	86%
Toma de decisiones efectivas	X	X	X		X		X	71%
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	100%
Comunicación	X	X	X	X	X	X	X	100%
Observación		X	X		X		X	57%
Dinámica	X		X				X	43%
Iniciativa		X		X	X	X		57%
Delegación	X	X	X				X	57%
Autoconocimiento y auto preparación		X			X			29%
Innovación y creatividad	X		X	X	X			57%
Responsabilidad		X	X		X			43%
Disciplina	X	X		X		X		57%
Honestidad		X	X			X		43%
Independencia	X		X		X	X		57%
Administración del tiempo		X	X	X	X			57%
Reuniones efectivas	X		X	X		X		57%
Gestión eficiente y eficaz de recursos	X	X	X	X		X	X	86%
Optimismo y positivismo			X	X		X	X	57%
Gestión y conducción de procesos	X	X	X		X	X	X	86%
Conocimiento de la actividad de dirección	X		X	X		X	X	71%
Capacidad de generar el liderazgo del sector para lograr articular la intersectorialidad	X		X	X		X	X	71%
Manejo de la cultura de la profesión (ética médica, formación integral cultural, presencia personal agradable y buena educación formal)	X	X	X	X	X	X	X	100%
Conocimiento de métodos y técnicas propias de su trabajo	X	X	X	X	X	X	X	100%
Dirección estratégica de la organización	X		X	X	X		X	71%
Solución de problemas y manejo de conflictos	X	X	X		X	X	X	86%
Experiencia técnica/ profesional/ dirección		X	X	X		X	X	71%
Compromiso con la organización	X		X		X	X		57%
Manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones	X	X	X	X	X	X	X	100%
Buen nivel educacional y social		X			X	X		43%
Servidor público	X	X	X	X	X	X	X	100%
Formador de cuadros y trasmisor de conocimientos	X	X	X	X	X	X	X	100%

En la tercera ronda se necesitó que el grupo de trabajo enumerara las competencias identificadas en la ronda anterior según el orden de importancia que estos le atribuían a las mismas. Mediante el paquete estadístico SPSS versión 19.0 se obtiene un coeficiente de concordancia de Kendall igual 0.69 mayor que 0.5 por lo que se

considera existe concordancia en el criterio del grupo de trabajo. En la tabla 3.3 se muestra el orden de importancia de las competencias directivas identificadas.

Tabla 3.3: Orden de importancia de las competencias directivas identificadas.

Fuente: Elaboración propia

Competencias directivas	Orden de Importancia
Capacidad de adaptarse a situaciones adversas y obtener resultados positivos	14
Planificación y organización	6
Capacidad de liderazgo demostrada	1
Coordinación y colaboración	4
Orientación a objetivos, resultados y a la calidad	17
Toma de decisiones efectivas	10
Trabajo en equipo	2
Comunicación	16
Gestión eficiente y eficaz de recursos	9
Gestión y conducción de procesos	19
Conocimiento de la actividad de dirección	5
Capacidad de generar el liderazgo del sector para lograr articular la intersectorialidad	15
Manejo de la cultura de la profesión (ética médica, formación integral cultural, presencia personal agradable y buena educación formal)	13
Conocimiento de métodos y técnicas propias de su trabajo	8
Dirección estratégica de la organización	20
Solución de problemas y manejo de conflictos	12
Experiencia técnica/ profesional/ dirección	3
Manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones	7
Servidor público	11
Formador de cuadros y trasmisor de conocimientos	18

Una vez identificadas las competencias directivas se procede a la elaboración del perfil de competencias. Se toma como ejemplo en la presente investigación el perfil de competencias para el cargo de Subdirector de Asistencia Médica que se muestra en la tabla 3.4, el cual permitirá a la institución describir comportamientos y predecir el éxito en el desempeño de sus directivos y cómo cada cual, desde su puesto, contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 3.4: Perfil de competencias para Subdirector de Asistencia Médica de la DPS en Matanzas. Fuente: Elaboración propia en aproximación a (DPS, 2009) y (Decreto Presidencial 208, 2021).

Denominación del Cargo: Subdirector de Asistencia Médica	
<i>Procesos a los que tributa: Asistencia Médica y Social</i>	<i>Supervisores: Director Provincial</i>
<i>Tipo de Grado: Cuadro Directivo</i>	<i>Cargo: Nivel Superior</i>
Misión: Tiene responsabilidad de organizar, dirigir, planificar los procesos de atención médica así como de los diferentes servicios de las áreas de urgencias, de atención primaria de salud, programa de sangre, la actividad hospitalaria, los medios diagnósticos, consultas especializadas, la actividad del área de estomatología, asistencia social, drogas, enfermería, MNT, rehabilitación integral, la intersectorialidad y las interrelaciones de las instituciones de salud provinciales y municipales que de forma ambulatoria y directa se brindan a la población.	
Competencias del cargo	
1. Capacidad de liderazgo demostrada	
2. Trabajo en equipo	
3. Experiencia técnica/ profesional/ dirección	
4. Coordinación y colaboración	
5. Conocimiento de la actividad de dirección	
6. Planificación y organización	
7. Manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones	
8. Conocimiento de métodos y técnicas propias de su trabajo	
9. Gestión eficiente y eficaz de recursos	
10. Toma de decisiones efectivas	
11. Servidor público	
12. Solución de problemas y manejo de conflictos	
13. Manejo de la cultura de la profesión (ética médica, formación integral cultural, presencia personal agradable y buena educación formal)	
14. Capacidad de adaptarse a situaciones adversas y obtener resultados positivos	
15. Capacidad de generar el liderazgo del sector para lograr articular la intersectorialidad	
16. Comunicación	
17. Orientación a objetivos, resultados y a la calidad	
18. Formador de cuadros y trasmisor de conocimientos	
19. Gestión y conducción de procesos	
20. Dirección estratégica de la organización	
Funciones	

- 1) Organiza, dirigir, planificar los procesos de atención médica así como de los diferentes servicios de las áreas de urgencias, de atención primaria de salud, programa de sangre, la actividad hospitalaria, los medios diagnósticos, consultas especializadas, la actividad del área de estomatología, asistencia social, drogas, enfermería, MNT, rehabilitación integral, la intersectorialidad y las interrelaciones de las instituciones de salud provinciales y municipales que de forma ambulatoria y directa se brindan a la población.
- 2) Organiza y evalúa las resoluciones que regulan la emisión de dietas y certificados médicos.
- 3) Analiza y evalúa el desarrollo de especialidades.
- 4) Elabora su plan de trabajo y lo eleva para su aprobación
- 5) Aprueba y controla el plan de trabajo de las unidades organizativas que dirige.
- 6) Controla la correcta utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a su unidad organizativa.
- 7) Cumple y hace cumplir las medidas establecidas en materia de secreto estatal , protección física ,protección e higiene y defensa civil
- 8) Participa en el consejo de Dirección
- 9) Participa en la confección de planes de Formación de Recursos Humanos.
- 10) Coordina la asesoría de los jefes de Grupos de Especialidades.
- 11) Realiza inspecciones presidiendo el Equipo de inspección.
- 12) Participa en la elaboración de Planes para la defensa y contingencias.
- 13) Participa y coordina directamente en la planificación de la atención en situaciones excepcionales.
- 8) Participa en el consejo de Dirección
- 9) Participa en la confección de planes de Formación de Recursos Humanos.
- 10) Coordina la asesoría de los jefes de Grupos de Especialidades.
- 11) Realiza inspecciones presidiendo el Equipo de inspección.
- 12) Participa en la elaboración de Planes para la defensa y contingencias.
- 13) Participa y coordina directamente en la planificación de la atención en situaciones excepcionales.
- 14) Sustituye al Director como reserva de cuadro.
- 15) Elabora de conjunto los Objetivos Estratégicos de su área.
- 16) Propicia el desarrollo político –ideológico de sus trabajadores.

Requisitos o Exigencias de cargo

Formación mínima necesaria:

- 1- Ser graduado de las carreras de Ciencias de la Salud: Médico especialista.
- 2- Haber recibido el Diplomado en Dirección.
- 3- Certificación en conocimientos de organización y administración de salud.
- 4- Tener categoría docente.
- 5- Tener categoría científica.
- 6- Demostrar en la práctica con resultados, su capacidad de dirigir.
- 7- Tener cualidades demostradas en la práctica para desempeñar el cargo.

Experiencia profesional mínima: 20 años

Conocimientos específicos	1	2	3
- Conocimientos de medicina			X
- Conocimiento generales de otras especialidades afines con la Medicina			X
- Formación cultural integral		X	
- Preparación política -ideológica			X
- Conocimientos en Dirección			X

-Conocimientos de Defensa			X
-Conocimientos de Economía			X
- Conocimientos medioambientales			X
- Conocimientos de Historia de Cuba.			X
- Conocimiento de la actualidad tanto nacional como internacional.			X
1. Buen	2. Considerable	3. Amplio	
Responsabilidades			
<i>Sobre el trabajo:</i>			
1- Ser miembro del Consejo de Dirección.			
2- Ser miembro de la Comisión de Cuadro.			
3- Sustituir al Director en caso de ausencia.			
4- Segundo por estructura del Director.			
5- Ser reserva del Director.			
6- Ser miembro del Consejo Económico.			
<i>Sobre los equipos y medios:</i>			
- Uso, resguardo y mantenimiento de los equipos y medios necesarios, tales como: computadora, impresora, teléfono fijo.			
<i>Sobre la calidad del trabajo:</i>			
- Cumple con las normas, procedimientos, planes, tareas y orientaciones.			
- Brindar un servicio eficaz y eficiente en función de la satisfacción de las necesidades de la población.			
<i>Sobre la relación con el pueblo:</i>			
- Mantener una relación correcta con el pueblo basada en el respeto y trato deferente. Atiende adecuadamente al cliente, teniendo presente que es la razón de ser de su trabajo.			
<i>Sobre la eficiencia y la eficacia</i>			
<i>Se ocupa por:</i>			
- Satisfacción del pueblo y del cliente con respecto a los procesos que dirige			
- Cumplimiento de la jornada laboral (incluye asistencia y puntualidad).			
- Iniciativa y creatividad.			
- Tiempo de respuesta ante incidentes y acontecimientos. Ejecución de los programas emergentes de actividades como respuesta a los mismos.			
Condiciones de trabajo			
<i>Esfuerzo físico</i>			
No procede	Normal: X	Medio	Alto
Es un trabajo dinámico durante toda la jornada laboral, debiendo desplazarse a diferentes lugares en correspondencia con las problemáticas existentes en las actividades de la salud en el municipio. Participar en variadas actividades con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión del proceso.			
<i>Esfuerzo mental</i>			
No procede	Normal	Medio	Alto: X
Tiene la necesidad de tomar decisiones y brindar respuestas rápidas y creativas ante las contingencias que se presenten.			
<i>Condiciones horarias</i>			
Horario de trabajo: Lunes a Domingo			
Horario de descanso: 1 hora de almuerzo			

Medios que necesita para su trabajo: carro asignado		
Auto, teléfono, oficina, equipos de computación		
Cultura organizacional		
Expectativas del comportamiento: Su comportamiento debe estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. Debe ser ejemplo en el trabajo, promover el trabajo en equipo y consecuente con el marco legal nacional y propio de la actividad que dirige, contribuyendo así a la lucha contra las ilegalidades. Debe contribuir con su accionar al cumplimiento de las misiones asignadas por el Director Provincial.		
Clima organizacional Debe contribuir al logro de un clima socio-psicológico agradable, afectivo, estable y de cooperación. Valores que debe tener presentes:		
Honestidad	Patriotismo	
Responsabilidad	Lealtad	
Disciplina	Internacionalismo	
Austeridad	Solidaridad	
Realizado por:	Fecha:	Firma:
Revisado por:	Fecha:	Firma:
Aprobado por:	Fecha:	Firma:

3.1.3 Segunda etapa. Fase: diagnóstico de las competencias directivas

Para llevar a cabo el diagnóstico de las competencias directivas se hace necesario elaborar los instrumentos a emplear. La autora para ello a partir de la revisión bibliográfica y documental propone una encuesta para la autoevaluación de los directivos, una guía de entrevista para recoger el criterio del directivo superior, colegas y subordinados de los mismos, así como una guía de observación que puede ser utilizada por la persona encargada de la evaluación del directivo. Dichos instrumentos se muestran en las tablas 3.5, 3.6 y 3.7 respectivamente.

Tabla 3.5: Encuesta para la auto evaluación de los cuadros. Fuente: Elaboración propia.

<p>La presente encuesta va dirigida a _____ que ocupa el cargo de _____ en la Direccion Provincial de Salud en Matanzas.</p> <p>Nos gustraría que usted realice una autoevaluación de las siguientes competencias genéricas. Coloque el número adecuado, utilizando para ello la siguiente escala.</p> <p>(5) Exelente (E) (4) Muy Bien (MB) (3) Bien (B) (2) Regular (R) (1) Mal (M)</p>
--

Competencias directivas	Evaluación
Capacidad de adaptarse a situaciones adversas y obtener resultados positivos	
Planificación y organización	
Capacidad de liderazgo demostrada	
Coordinación y colaboración	
Orientación a objetivos, resultados y a la calidad	
Toma de decisiones efectivas	
Trabajo en equipo	
Comunicación	
Gestión eficiente y eficaz de recursos	
Gestión y conducción de procesos	
Conocimiento de la actividad de dirección	
Capacidad de generar el liderazgo del sector para lograr articular la intersectorialidad	
Manejo de la cultura de la profesión (ética médica, formación integral cultural, presencia personal agradable y buena educación formal)	
Conocimiento de métodos y técnicas propias de su trabajo	
Dirección estratégica de la organización	
Solución de problemas y manejo de conflictos	
Manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones	
Buen nivel educacional y social	
Servidor público	
Formador de cuadros y trasmisor de conocimientos	
¿Cómo evaluaría de forma general las competencias directivas genéricas que posee?	
Por su colaboración, muchas gracias.	

Tabla 3.6: Guía de entrevista sobre los cuadros de la Dirección de Asistencia Médica a Director Superior, cuadros colegas y subordinados que se relacionan con el mismo. Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de profundizar en el estado actual de las competencias directivas genéricas de los cuadros de la Dirección de Asistencia Médica y Social en la DPS se necesita que usted de su criterio sobre cómo se evidencian las mismas en el actuar del directivo: _____

1. ¿Posee capacidad de adaptarse a situaciones adversas y obtener resultados positivos?
2. ¿Es bueno planificando y organizando?
3. ¿Demuestra capacidad de liderazgo?
4. ¿Muestra coordinación y colaboración?
5. ¿Su actuar está orientado a objetivos, resultados y a la calidad?
6. ¿Toma de decisiones efectivas?
7. ¿Trabajar en equipo le resulta fácil y provechoso?
8. ¿Tiene una adecuada comunicación?
9. ¿Gestiona eficiente y eficazmente los recursos?
10. ¿Gestiona y conduce adecuadamente los procesos?
11. ¿Muestra conocimiento de la actividad de dirección?
12. ¿Genera el liderazgo del sector para lograr articular la intersectorialidad?
13. ¿Maneja la cultura de la profesión evidenciando ética médica, formación integral cultural, presencia personal agradable y buena educación formal?
14. ¿Posee conocimiento de métodos y técnicas propias de su trabajo?
15. ¿Dirige estratégicamente la organización?
16. ¿Soluciona problemas y maneja conflictos adecuadamente?
17. ¿Muestra dominio en el manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones?
18. ¿Evidencia buen nivel educacional y social?
19. ¿En su actuar demuestra ser un servidor público?

20. ¿Trasmite conocimientos a las reservas y las prepara en el puesto que ocupa?

Por su colaboración, muchas gracias.

Tabla 3.7: Guía de observaciones realizadas a los cuadros de la Dirección de Asistencia Médica. Fuente: Elaboración propia.

Planificación y organización
Liderazgo
Coordinación y colaboración
Orientación a objetivos, resultados y a la calidad
Toma de decisiones efectivas
Trabajo en Equipo
Comunicación
Manejo de la cultura de la profesión (ética médica, formación integral cultural, presencia personal agradable y buena educación formal)

En aras del tiempo y por la institución encontrarse inmersa en un proceso que implica una nueva estructuración y composición básica para el cumplimiento de las funciones dentro de las Dirección Provincial como resultado de la Tarea Fortaleza, se propone realizar el diagnóstico posteriormente. Debido a que dicha tarea traerá consigo cambios en la cantidad de directivos, cambios de nomenclatura de cargos y por ende de sus funciones y atribuciones, así como éxodo de directivos.

Por lo antes expuesto el procedimiento se aplica de forma parcial, y ya alcanzado este punto se hace una retroalimentación a la Dirección Provincial de Salud de los resultados obtenidos. Se proponen para terminar de aplicar el procedimiento las acciones siguientes:

- Utilizar para la implementación del diagnóstico sobre el estado actual de las competencias directivas en la Dirección de Asistencia Médica de la DPS en Matanzas, el método 360° que incluye la autoevaluación, la evaluación del directivo superior, de los colegas y de los subordinados.
- Utilizar el perfil de competencias elaborado como instrumento para la selección evaluación, compensación del personal y formación del personal.

- Tener en cuenta para la propuesta de mejora de las competencias directivas genéricas identificadas el entrenamiento como una forma de capacitación esencial a potenciar.

Conclusiones del capítulo III

- La aplicación parcial del procedimiento propuesto para el estudio de las competencias directivas en la Dirección de Asistencia Médica de la DPS en Matanzas permite a la institución conocer cuales son las competencias directivas genéricas que deben poseer los cuadros de dicha dirección con el fin de desempeñar su cargo satisfactoriamente y en función de los objetivos organizacionales.
- El procedimiento puede ser aplicado a cualquier tipo de organización de servicio siempre y cuando se adapte a las características de la entidad y exista un alto compromiso e implicación de la alta dirección.
- Se identificaron veinte competencias directivas genéricas; las cinco de mayor importancia son: capacidad de liderazgo demostrada, trabajo en equipo, experiencia técnica/profesional/directiva, coordinación y colaboración, y conocimiento de la actividad de dirección.
- La elaboración del perfil de competencias para el cargo de Subdirector de Asistencia Médica facilitará a la institución la selección del personal y permitirá brindarle la preparación y formación necesaria a sus cuadros para desempeñar sus funciones de la forma adecuada.
- Se proponen tres acciones relacionadas con las fases y pasos que deben implementarse en la Dirección de Asistencia Médica de la DPS en Matanzas para la aplicación total del procedimiento.

CONCLUSIONES

- Las competencias directivas son el conjunto de habilidades, conocimientos y conductas visibles que conducen a un directivo a lograr con éxito los objetivos que se plantean dentro de una organización. Entre las más comunes identificadas en las fuentes bibliográficas se encuentran: el trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación y gestión de recursos, la planificación, el liderazgo, la gerencia del cambio y la solución de problemas.
- Con la elaboración del marco teórico referencial de la investigación se logran definir los elementos a tener en cuenta para la propuesta del procedimiento para el diagnóstico de las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas, donde se aborda la importancia de las mismas en el sector de salud.
- En los procedimientos de competencias tanto directivas como laborales consultados por la autora, se observan como aspectos comunes para el diagnóstico de las competencias pasos relacionados con: conformación y preparación del grupo de trabajo, creación de un clima institucional favorable, identificación y diagnóstico de las competencias, propuesta de mejora y retroalimentación de los resultados.
- El procedimiento propuesto consta de tres etapas, cinco fases y trece pasos. Para el desarrollo del mismo es necesario la utilización de métodos y técnicas que permiten sustentar científicamente los resultados a alcanzar.
- La implementación parcial del procedimiento arrojó una cifra de veinte competencias directivas genéricas que deben poseer los cuadros de la Dirección de Asistencia Médica y Social de la institución, lo cual contribuyó a la elaboración del perfil de competencias para el director de la misma. Las competencias más importantes con una concordancia de los miembros del grupo de trabajo de 0.69 son: capacidad de liderazgo demostrada, trabajo en equipo, experiencia técnica/profesional/directiva, coordinación y colaboración, conocimiento de la actividad de dirección.

RECOMENDACIONES

- Implementar el procedimiento propuesto a las restantes direcciones que componen la institución.
- Seguir perfeccionando y aplicando en futuras investigaciones que se realicen el procedimiento propuesto en la presente investigación.
- Tomar como referencia los resultados del presente trabajo para el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas con las competencias directivas en otras organizaciones dentro del propio sector de la salud en el territorio y/o el país.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Acevedo, M., M. . (2009). Sobre el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y el plan de preparación de cuadros y reservas. Instrumentos esenciales para el desarrollo. . *INFODIR*, 8.
- 2- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*.
- 3- Alvarez, C., Larisa , & Ivonnet, G., Ennis. (2015). Competencias y capacidad de dirección en cuadros del sector salud. *Revista de Medicina Isla de la Juventud*, 16, Article 1.
- 4- Álvarez Caraballo, L., & Ivonnet Gutiérrez, E. (2015). Competencias y capacidad de dirección en cuadros del sector salud. Revisión de la literatura. *Revista de Medicina de la Isla de la Juventud*, 16. <http://www.remij.sld.cu>
- 5- Ascon Villa, J. E., & García González, M. (2018). Habilidades directivas. Estrategia de formación turística en la Universidad de La Habana. *Revista Digital*, 2, 45-56.
- 6- Br. Castellín, D. (2006). *Servicios Públicos*. <https://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios-publicos#>
- 7- Decreto Ley 13. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, 885 (2020).
- 8- “Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas”, (2021).
- 9- Delgado, F., Mercedes , Muriel, E., Julia , Polo, V., Jesús Camilo , & Padilla, R., Danay (2022). Perfil de competencias de los directivos en cuba y su aplicación en la agricultura [original]. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6, Article 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770> (Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba)

- 10-Delgado Fernández, M., & Cabrera Sarmiento, A. J. (2022). Gestión de gobierno orientada a la innovación: I+D+i para ciudades inteligentes.
- 11-Delgado Fernández, M., Muriel Escobar, J., Polo Vázquez, J. C., & Padilla Rodríguez, D. (2022). Perfil de competencias directivas en Cuba y su aplicación en la agricultura. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>
- 12-Díaz-Canel Bermúdez, M. M., & Delgado Fernández, M. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4. <http://www.apye.esceg.cu>
- 13-Díaz-Canel Bermúdez, M. M., & Delgado Fernández, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: contexto y caracterización del modelo. *Universidad y Sociedad*, 13, 11.
- 14-Dirección Provincial de Salud Matanzas. (2022). *Información Atención Primaria de Salud. cierre 30 Septiembre*.
- 15-DPS, M. (2009). *Ficha del perfil de cargo por competencias para el cargo de Subdirector de Asistencia Médica y Social*.
- 16-DPS Matanzas. (2022). *Marcha de los principales indicadores de salud en la provincia*.
- 17-Fernández, A., Maydel , Vázquez, P., Maydeé , Dujarríc, B., Gabriela María , Díaz, S., Nadir , & Soto, H., Hansel (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico en Gestión de Recursos Humanos *Wímb lu*, 10, 19-37, Article 1.
- 18-Fernández, R., Jorge. (2011). Disertación sobre el servicio público. *Revista de Derecho*, 13, 14.
- 19-García González, M. (2013). *Estrategia de formación de competencias generales de dirección en los estudiantes de la carrera ingeniería forestal de la Universidad de Pinar del Río* Universidad de La Habana]. La Habana.

- 20-García, S., María Dolores. (2008). *Manual de marketing*. ESIC. <https://books.google.com.cu/books?id=nPppUeF2gOMC>
- 21-Garrido, F., Fernando. (1994). El concepto de servicio público en Derecho Español. *Revista de Administración Pública*, 21, Article 135.
- 22-Gorrochotegui Martell, A., & Ramírez Álvarez, D. (2012). Compendio de competencias para directivos escolares. Una propuesta teórico-práctica [Avances de investigación]. *Interacción*, 11, 169.
- 23-Hernández, N., Arialys, Medina, L., Alberto, Nogueira, R., Dianelys, Negrín, S., Ernesto , & Marqués, L., Maylin (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias *Dyna*, 81, Article 184. <https://doi.org/dyna@unalmed.edu.co>
- 24-Hernández, S., Roberto, & Mendoza, T., Christian P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- 25-Jiménez Pernas, L. T., & Chirino Ramos, M. V. (2018). Competencia directiva: definición y desarrollo en la Escuela de Energía y Minas. Educación Superior: retos ante la agenda 2030.
- 26-Leandro, A., Yanelys , & Sotolongo, S., María. (2019). *Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias directivas en la dirección hotelera del Kurhotel Escambray* Universidad Central Marta Abreu de Las Villas].
- 27-Linares Borell, M. A., & Medina León, A. (2012). Una experiencia cubana en la formación de directivos por competencias. Particularidades en los equipos directivos. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus Perspectivas, La Habana, Cuba.
- 28-Madrigal, T., Berta Ermila. (2007). *La alta dirección y sus habilidades*.

- 29-Martín, P., Carlos Ernesto , Loredo, C., Néstor Alberto , & Álvarez, Á., Néstor Miguel (2018). Procedimiento para la gestión de competencias *Retos de la Dirección*, 12, 40-63, Article 2.
- 30-Medina, A. (2009). *Formación y desarrollo de las competencias básicas*
- 31-Méndez, L., Dikaterine , Vecino, R., Uliser , & Cánova, H., Adrián (2018). Procedimiento para la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/competencias-directivas-mujeres.html>
- 32-Ministerio de Salud Pública. (2022). *Actualización de la estrategia para el desarrollo de las vacunas cubanas*. República de Cuba.
<http://www.salud.msp.gob.cu>
- 33-Miranda, D., Rocha, M., Matos, A., & Dorticós, L. J. (2021). Competencias directivas en cuadros de la dirección municipal de Cienfuegos. *Información para directivos de la Salud*, 35, May-Ago. https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES
- 34-Miranda, E., Torres, A., Rotondo, E., & Mostajo, P. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. Un aporte para las decisiones basadas en evidencias [Especial]. *An Fac Med.*, 76, 67-76.
<https://doi.org/10.15381>
- 35-Miranda, L., Yadney Osmaida (2008). *Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del Hospital Militar Dr. Mario Muñoz Monroy* [Maestría, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos].
- 36-Miranda Lorenzo, Y. O., González Paris, E., & Delgado Fernández, M. (2022). Las competencias directivas en salud.
- 37-Pazmiño, G., Washington Enrique , Parrales, H., Mariella Ginela , Muñoz, O., Lorena Isabel, & Merchan, J., Veronica Alexandra (2019). Fundamental

management skills in public administration [Revisión]. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3, 685, Article 3. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3.Esp\).noviembre.2019.682-705](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.682-705)
(Editorial Saberes del Conocimiento)

38-C., Dayli (2022). *Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Melia Las Antillas* [Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo Universidad de Matanzas].

39-Pérez Corso, D. (2022). *Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Melia Las Antillas* [Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas.

40-Pichardo, D., Mario. (2022). *Salud Pública*.

41-Plan Nacional de desarrollo económico y social para el 2030, (2019).

42-Decreto Presidencial 208. Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, 900-936 (2021).

43-Quer, A. (2019). *Las cuatro fases del proceso de aprendizaje (competencia y consciencia)*. CEO Growlia

44-Quezada, M. E., Vega, V., Cynthia Zaira, & Nava, Q., Carlos. (2021). Evaluación de las competencias genéricas del comportamiento emprendedor. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11, 301-314, Article 22. <https://doi.org/1017163/ret.n22.2021.07>

45-Rodrigo Ricardo, J. E., Rodrigo Mastrapa, J. E., & González Velázquez, M. L. (2019). Contribución a la mejora de las competencias directivas en empresas cubanas. *Revista Electrónica Cooperación - Universidad - Sociedad (RECUS)*, 4.

46-Sánchez, J., Isolina, Espino, L., Zaida, & Agüero, S., Omitsu. (2015). Impacto del entrenamiento a equipos de dirección en la provincia de Santiago de Cuba *MEDISAN*, 19(9). Sánchez, J., Isolina, & Espino, L. O., Zaida (2010).

Competencias directivas. Una experiencia en el aprendizaje de equipos de dirección de salud. [Posición]. *MEDISAN*.

47-Sánchez Javas, I., Espino La O, Z., & Agüero Sánchez, O. (2018). Impacto del entrenamiento a equipos de dirección en la provincia de Santiago de Cuba. *MEDISAN 2015*, 19(9).

48-Sarell, G., Juan. (2020). Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2, 83-108, Article 2. <https://orcid.org/0000-0002-5685-0165>

49-Seoane, R., Lilia María , & Silva, L., Celia Alicia (2017). *Procedimiento metodológico para identificar las competencias directivas existentes en la Empresa Estatal Cubana*. www.monografias.com/competencias-directivas-empresa-estatal-cubana

50-Villalbi, J. R. (2012). *Los servicios de salud pública: marco conceptual y organización*.

51-Zermeño, C., Laura Ofelia , Armenteros, A., María del Carmen , Sologaitoa, G., Ana Gabriela , & Villanueva, A., Yanet (2014). Competencias Directivas: su identificación para Instituciones de Educación Superior. *IBFR*, 2, 25-42, Article 4.

ANEXOS

Anexo 1: Conceptos de competencias directivas y palabras claves que abordan. Fuente: Elaboración propia.

Autor y Año	Conceptos de Competencias Directivas	(Palabras Claves)					
		Habilidades	Conocimientos	Comportamientos o conductas	Éxito	Objetivos	¿Cuál es su fin?
Cardona (1999)	Las conductas visibles y cotidianas de una persona, que conducen al logro de resultados respecto a su rol directivo.			X			el logro de resultados respecto a su rol directivo
Riera (2005)	Se rigen basándose en cómo el sujeto logra relacionarse con su entorno y cómo logra realizar de manera eficaz las actividades que le correspondan. Dichas <u>habilidades</u> se centran en cómo es que los individuos gestionan su <u>conocimiento</u> para el logro de los <u>objetivos</u> que se plantean dentro de la organización.	X	X			X	el logro de los objetivos que se plantean dentro de la organización.
Madrigal (2006)	Es la <u>habilidad</u> de un administrador, en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los <u>objetivos</u> previamente determinados.	X				X	dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados.
Norma Cubana 3000 (2007)	Conjunto sinérgico de <u>conocimientos</u> , <u>habilidades</u> , experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales, y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un	X	X			X	contribuir al logro de los objetivos de la organización.

	desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los <u>objetivos</u> de la organización.						
Hellriegel et al. (2010)	Son un grupo de competencias que tienen que ver con el <u>conocimiento</u> , destreza, actitudes y <u>comportamientos</u> que requiere un ejecutivo para conseguir <u>éxito</u> dentro de una organización.		X	X	X		conseguir éxito dentro de una organización.
ISO 9001 (2015)	Capacidad con la que se aplican los <u>conocimientos</u> y las <u>habilidades</u> con el fin de conseguir los resultados previstos.	X	X				conseguir los resultados previstos.
(Seoane & Silva, 2017)	Son habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes que permiten al trabajador tener un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo.	X	X			X	tener un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo.
Chávez & Arias (2018)	Son aquellos <u>comportamientos</u> observables y habituales que justifican el <u>éxito</u> de una persona en su función directiva.			X	X		éxito de una persona en su función directiva.
(Hernández, 2019)	Conjunto de habilidades, atributos, experiencia, rasgos de la personalidad, conocimientos y cualidades que están vinculados a los objetivos de la organización y son clave para producir resultados.	X	X			X	producir resultados

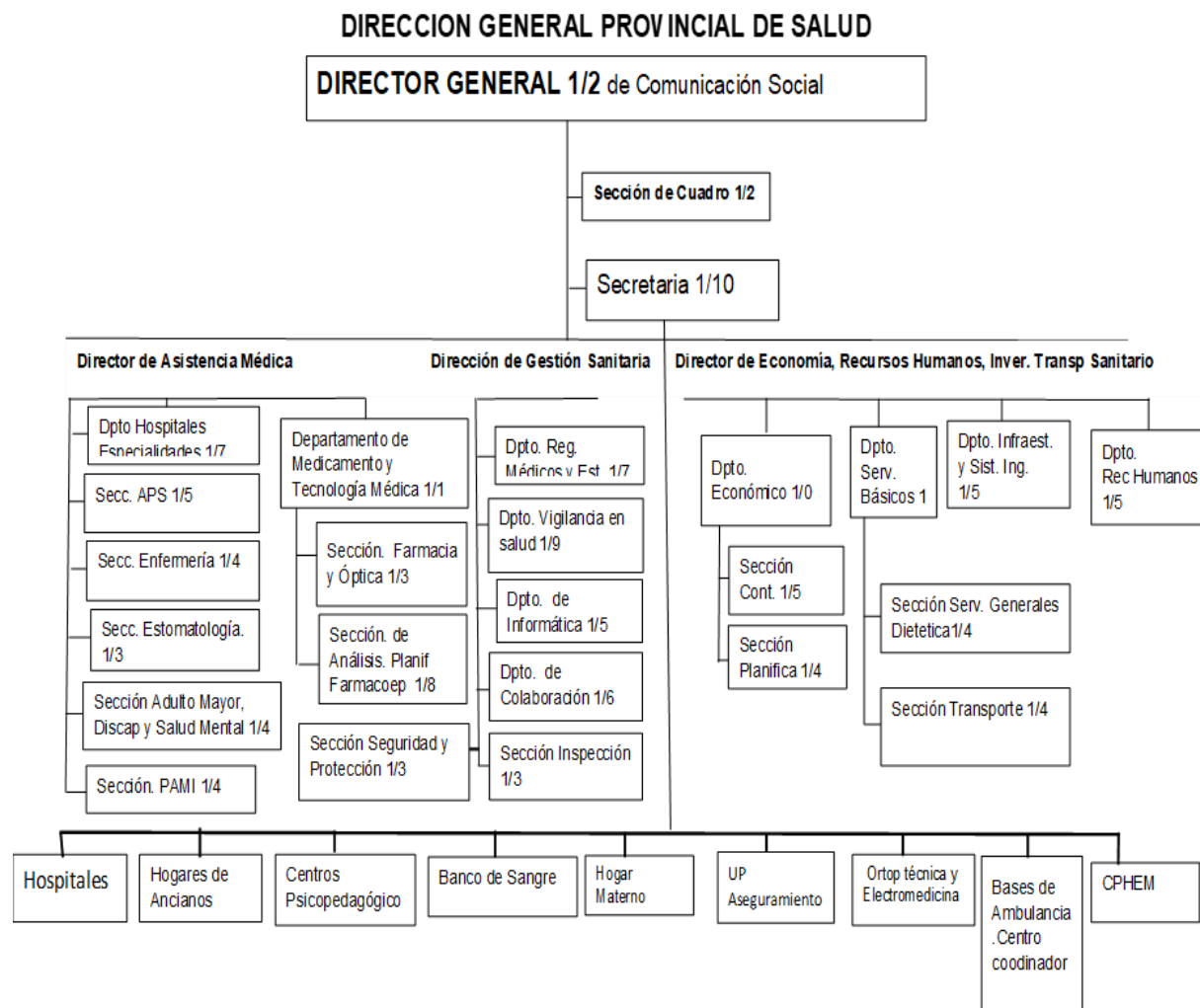
Anexo 2: Metodología para el diseño y evaluación de las competencias de los directivos en Cuba. Fuente: (Delgado et al., 2022)



Anexo 3: Elementos que integran los perfiles de competencias según Cuesta Santos, A (2002), Parra Ferié, C (2005), (DPS, 2009) y (Decreto Presidencial 208, 2021). Fuente: Elaboración propia en aproximación a (Miranda, 2008).

Autor/Año	Componentes de los perfiles
Cuesta Santos, A (2002)	Denominación del cargo o puesto, departamento al cual pertenece , categoría ocupacional, grupo escala, misión, competencias, requisitos o exigencias (formación mínima necesaria, experiencia previa, conocimientos específicos, requisitos físicos y requisitos de personalidad), responsabilidades (sobre el trabajo de otras personas, sobre equipos y medios, sobre la calidad del servicio, sobre la relación con los clientes y sobre la economía), cultura organizacional (expectativas del comportamiento y clima organizacional), condiciones de trabajo (esfuerzo físico y mental, ambiente físico, riesgos más comunes y régimen de trabajo y descanso), realizado, revisado y aprobado por..., firma y fecha.
Parra Ferié, C (2005)	Datos generales. (denominación del cargo, área de trabajo, categoría ocupacional, subordinación directa a y subordinados), caracterización del puesto (misión y funciones básicas), competencias del puesto de trabajo (sistemas de conocimientos), requisitos generales, condiciones del puesto de trabajo (posición del trabajo, riesgos laborales, medios de seguridad, y tipo y grado de esfuerzo característico), elaborado y aprobado por..., firma y fecha.
(DPS, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Denominación del cargo (procesos a los que tributa, supervisores, tipo de cargo, grado, misión). -Competencias del cargo (dimensiones). -Funciones. -Requisitos o exigencias del cargo (formación mínima necesaria, experiencia profesional mínima, conocimientos específicos). -Responsabilidades (sobre el trabajo, sobre los equipos y medios, sobre la calidad del trabajo, sobre la relación con el pueblo, sobre la eficiencia y la eficacia). -Condiciones de trabajo (esfuerzo físico, esfuerzo mental, condiciones horarias, medios que necesita para su trabajo). -Cultura organizacional (expectativas del comportamiento, clima organizacional). -Fecha y firma de quien lo realiza, revisa y aprueba.
Decreto Presidencial 208 (2021)	<ul style="list-style-type: none"> A. Identificación del cargo. Denominación del cargo, categoría de cuadro, unidad organizativa o área del trabajo. B. Funciones, atribuciones y obligaciones del cargo (puede ser que en algunas organizaciones se definan derechos y deberes del cargo y otras incluyan la misión de la unidad organizativa). C. Requisitos o exigencias del cargo. Nivel de escolaridad, formación académica, especialidad (es) afín (es), tránsito promocional y experiencia mínima en dirección en años (se puede añadir rango de edad idóneo). D. Competencias. Conocimientos, habilidades (genéricas y específicas) y valores. E. Datos de los cuadros que participan en el perfil. Cargo, nombre y apellidos, firma y fecha del cuadro del perfil del cargo, del que lo revisa y del que lo aprueba.

Anexo 4: Nueva organización de la Dirección Provincial de Salud en Matanzas. Fuente: Tarea Fortaleza. Ministerio de Salud Pública de Cuba, 2022.



Anexo 5: Procedimientos consultados y fases o etapas, pasos que abordan y herramientas utilizadas. Fuente: Elaboración Propia.

Autor y Año	Fases o Etapas	Pasos	Herramientas
(Miranda, 2008)	Etapa I: Introducción		
	Fase 1. Preparación del personal	1. Concientización de los beneficios de la investigación.	. Dinámica de grupo.
		2. Preparación inicial del personal.	. Conferencias, otro tipo de clases, talleres, juegos de roles.
	Fase 2. Dinámica de grupo.	1. Planificación estratégica del centro.	. Técnicas de trabajo creativo en grupo y de solución de problemas.
		2. Planificación estratégica de las áreas claves.	
	Etapa II: Implementación		
	Fase 3. Identificación de las competencias laborales.	1. Selección de expertos.	. Metodología propuesta por Artola Pimentel, 2002, modificada Hernández Junco (2005).
		2. Identificación de las competencias organizacionales.	. Tormenta de ideas, método Delphi, coeficiente de Kendall, x2
		3. Selección de los procesos, subprocesos y puestos claves a investigar en la entidad.	. Cuestionario de selección de procesos y dinámica de grupo.
		4. Identificación de las competencias laborales de procesos, subprocesos y puestos claves.	Método Delphi, entrevistas, análisis documental (expediente de perfeccionamiento hospitalario, manuales de procedimientos), Kendall, x2.
	Fase 4. Diagnóstico de las competencias laborales.	1. Elaboración de los instrumentos a emplear.	. Cuestionarios para competencias organizacionales, de procesos y subprocesos; pruebas de conocimientos para cada puesto; entrevistas y observaciones para cada nivel.
		2. Selección del personal que será utilizado en la investigación.	. Muestreo probabilístico estratificado y no probabilístico sujeto – tipo.

	3. Diagnóstico del estado actual de las competencias laborales de la organización, procesos, subprocesos y personal de los puestos claves.	. Cuestionarios para competencias organizacionales, de procesos y subprocesos; pruebas de conocimientos para cada puesto; entrevistas y observaciones para cada nivel, mediana, análisis de fiabilidad y validez
	4. Análisis de las deficiencias de calidad relacionadas con las competencias laborales de la organización, procesos y subprocesos.	. Métodos teóricos análisis - síntesis, inducción - deducción, general –particular; análisis documental (actas de las reuniones de los comités, subcomité de calidad, y asambleas de pacientes e informes de quejas de los pacientes), cuestionario competencias laborales organizacionales – calidad, correlación de Sperman, mediana, análisis de fiabilidad y validez.
	5. Análisis de la brecha entre las competencias laborales actuales y el estado deseado de las competencias identificadas a nivel de organización, procesos, subprocesos y puestos claves.	. Métodos teóricos: análisis - síntesis, inducción - deducción, general –particular, dinámica de grupo, indicador desviación competencial, e indicador índice de desempeño, mediana.
Fase 5. Propuesta de mejora de las competencias laborales.	1. Identificación de las competencias laborales de la organización, procesos, subprocesos y personal de puestos claves, que pueden ser mejoradas a través de la formación y control.	. Métodos teóricos: análisis - síntesis, inducción - deducción, general –particular.
	2. Diseño de las estrategias para la mejora de las competencias laborales organizacionales, de procesos, subprocesos y del personal de puestos claves.	. Dinámicas de grupo con la utilización de la tormenta de ideas y el ciclo de resolución de problemas, entrevistas.
Etapa 3: Salida		
Fase 6. Retroalimentación de los resultados.	1. Elaboración del informe final.	. Métodos teóricos: análisis - síntesis, inducción - deducción, general –particular; Microsoft Word (2003-2007), Microsoft Excel, Microsoft Power Point
	2. Retroalimentación de los resultados a la dirección del centro.	. Dinámica de grupo.

(Seoane & Silva, 2017)	1. Reactivación del comité de competencias	1. Reclutamiento y renovación de personal para conformar los equipos de trabajo.	. Técnica de tormenta de ideas con los miembros del C/D
		2. Presentación del comité de expertos y comité de competencia al C/D para su aprobación.	. A través de la expresión oral y escrita.
	2. Seminario de Actualidad	1. Análisis de documentos, legislaciones vigentes	. Técnicas de tormenta de ideas
		2. Desarrollar talleres y seminarios.	. Análisis bibliográficos .Talleres y seminarios
3. Identificar las competencias directivas existentes	1. Análisis documental	. Encuesta auto evaluativa.	
	2. Identificar las competencias directivas existentes.	.Encuesta evaluativas.	
	3. Circular a los directivos implicados el modelo individual de competencias para su consentimiento.	.Técnicas de tormenta de ideas	
4. Validar la metodología del procedimiento	1. Ordenar las competencias según grado de importancia y analizar sus resultados. 2. Validar por el consejo de dirección el procedimiento.	. Trabajo en equipo . Método Delphi. . Informe escrito	
(Martín et al., 2018, p. 46)	1. Preparatoria	1. Creación y preparación del equipo de trabajo.	. Revisión documental
		2. Organización del proceso de gestión de la competencia.	
	2. Diagnóstico e intervención	1. Diagnóstico inicial.	. Cuestionarios, guías de observación, guías de revisión documental. . Cálculo de los indicadores de gestión de la competencia: se sugiere que se realice individualmente, por niveles directivos y para la organización en general. . Tormenta de ideas, votación ponderada, etc.
2. Intervención del equipo.		. Conferencias, talleres, intervenciones, acciones de benchmarking	

	3. Evaluación	3. Rediagnóstico luego de la intervención.	Cuestionarios, guías de observación, guías de revisión documental. Además de entrevistas grupales u otras que sean factibles. Cálculo de los indicadores de gestión de la competencia
(Méndez et al., 2018)		1. Conformación del equipo de expertos	
		2. Creación de un clima institucional favorable	
		3. Identificar los factores que en la organización caracterizan el clima laboral.	. Revisión documental. . Observación. . Entrevista. . Diferencial semántico. . Cuestionario. . Escala Likert. . Método Delphi.
		4. Diagnóstico de las competencias directivas	. Encuesta
		5. Caracterización de los directivos en relación a puestos y funciones	. Revisión documental. . Método Delphi.
		6. Acciones para la capacitación en la determinación de las competencias directivas 7. Implementación del procedimiento para determinar las competencias directivas 8. Evaluación y seguimiento de los resultados 9. Readequación y perfeccionamiento.	
(Leandro & Sotolongo, 2019)	1. Identificación de las competencias directivas	1. Diagnosticar el estado actual de la entidad en base a sus recursos y capacidades	. Análisis de documentos . Observación directa . Diagrama causa-efecto
		1. Creación del equipo de trabajo	
		2. Definición de los cargos	
		3. Selección de los métodos para definir el perfil de competencias	
		4. Diseño del perfil de competencias directivas	

	2. Normalización de las competencias directivas		
	3. Evaluación y certificación de las competencias directivas		
(Pérez, 2022)	1. Introducción	1. Estudio del arte y la práctica	. Revisión documental . Revisión bibliográfica.
		2. Concientización de los beneficios de la organización	. Dinámica de grupo
	2. Desarrollo	1. Selección de los expertos	
		2. Aplicación del método Delphi	. Método Delphi . Método Kendall
		3. Clasificación de las competencias directivas en estratégicas, intratégicas y de eficacia personal	. Dinámica de grupos . Tormenta de ideas . Revisión bibliográfica
	3. Salida	1. Retroalimentación de los resultados a los directivos	. Dinámica de grupos

Anexo 6: Competencias listadas en la primera ronda

- Capacidad de adaptarse a situaciones adversas y obtener resultados positivos
- Ser ejemplo
- Planificación y organización
- Capacidad de liderazgo demostrada
- Motivación
- Pensamiento Crítico
- Inteligencia emocional
- Coordinación y colaboración
- Orientación a objetivos, resultados y a la calidad
- Toma de decisiones efectivas
- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Observación
- Dinámica
- Iniciativa
- Delegación
- Autoconocimiento y auto preparación
- Innovación y creatividad
- Responsabilidad
- Disciplina
- Honestidad
- Independencia
- Administración del tiempo
- Reuniones efectivas
- Gestión eficiente y eficaz de recursos
- Optimismo y positivismo
- Gestión y conducción de procesos
- Conocimiento de la actividad de dirección
- Capacidad de generar el liderazgo del sector para lograr articular la intersectorialidad.
- Manejo de la cultura de la profesión (ética médica, formación integral cultural, presencia personal agradable y buena educación formal)
- Conocimiento de métodos y técnicas propias de su trabajo
- Dirección estratégica de la organización
- Solución de problemas y manejo de conflictos
- Experiencia técnica/ profesional/ dirección
- Compromiso con la organización
- Manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones
- Buen nivel educacional y social
- Servidor público
- Formador de cuadros y trasmisor de conocimientos

