



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE LA HABANA
FACULTAD DE ENFERMERÍA “LIDIA DOCE”

Competencias gerenciales en profesionales de enfermería del Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País”

Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Enfermería

MSc. Modesta Valdés Sánchez

La Habana, 2023



REPÚBLICA DE CUBA

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE LA HABANA

FACULTAD DE ENFERMERÍA “LIDIA DOCE”

Competencias gerenciales en profesionales de enfermería del Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País”

Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Enfermería

Doctoranda: Lic. M. Sc. Modesta de la Caridad Valdés Sánchez

Tutores: Dr. C. Omayda Urbina Laza. PT

Dr. C. Luis Oscar Marrero Riverón.PT

La Habana, 2023

No	ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN		1-10
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES		
1.1	Fundamentos teóricos de las competencias gerenciales en los Profesionales de Enfermería.	12-16
1.2	Competencias gerenciales	16-24
1.3	Fundamentos teóricos de la estrategia de mejora continua	24-38
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA EN FUNCIÓN ADMINISTRATIVA. DISEÑO Y RESULTADOS		
2.1	Tipo de estudio. Universo	39-44
2.2	Validación de competencias gerenciales.	45- 50
2.3	Resultados de los instrumentos aplicados por dimensión	51-50
2.4	Resultados de la triangulación metodológica a partir de las valoraciones obtenidas por	52-68
CAPÍTULO III. ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA PARA PROFESIONALES DE ENFERMERÍA		
3.1.	Antecedentes	69-70
3.2	Diseño	70-71
3.3	Misión	71-72
3.4	Visión	73-74
3.5	Etapas	75-79
CONCLUSIONES		80-82
RECOMENDACIONES		83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA		
ANEXOS		

SÍNTESIS

Las competencias gerenciales están determinadas por la actividad y recursos de la organización, y más aún en el sector de salud ya que es un sector fundamental en el desarrollo de las sociedades desde el punto de vista económico y social, integrado por grupos interdisciplinarios para la generación de prestaciones en calidad de la atención y servicios. Se realizó una investigación de I+D, descriptivo, participativo con enfoque cuali-cuantitativo, en el periodo comprendido 2019 al 2023, con el **objetivo** de determinar las competencias gerenciales en los profesionales de enfermería, con el uso de la Metodología ECLAS, y el diseño de una estrategia de mejora continua para el desarrollo de las competencias gerenciales. Se utilizaron los métodos teóricos como el histórico-lógico, análisis documental y la sistematización, como métodos empíricos la escala Likert, la encuesta, cuestionario y el examen escrito, como métodos estadísticos el cálculo porcentual, la triangulación metodológica, y el análisis del Alfa de Cronbach. Los principales resultados estuvieron relacionados la identificación de necesidades de aprendizaje, las 14 competencias gerenciales para los profesionales de enfermería en función administrativa, y el diseño de una estrategia para la mejora continua. **Conclusiones**, identificadas las competencias gerenciales y la propuesta de la estrategia de mejora continua, con su misión, objetivos y etapas, así como el uso del posgrado y sus modalidades como vía fundamental para el mejoramiento del desempeño de los profesionales de enfermería en función administrativa.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Los orígenes de la formación y la educación basadas en competencias en los Estados Unidos se dan en los años XX del pasado siglo, aunque desde la segunda mitad del siglo el uso del concepto competencia, referido a los procesos laborales y gerenciales, ha cobrado, de manera progresiva, una popularidad y un uso cada vez mayor no solo en el ámbito de empresas y estructuras corporativas, sino también en todo el contexto relacionado con actividades laborales y académicas, hasta generalizarse en casi la totalidad de los escenarios en los que las personas socializan en su interacción con el medio que les rodea.¹

La particularidad de un servicio de salud, parte del nivel de competencia y desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales.² A nivel mundial, la evaluación de las competencias, funciones y el desempeño laboral de los profesionales de la salud ha constituido, en las últimas tres décadas, una preocupación permanente de los sistemas de salud para incrementar la calidad de los servicios que brinda y por otro lado, ha exigido a las universidades médicas aportar al mundo laboral a un profesional con adecuada capacidad y modo de actuación en un escenario laboral concreto.¹

Las competencias en enfermería no son conocimientos o habilidades separadas, sino un cúmulo de saberes mezclados que no se transfieren o heredan, las competencias se erigen a partir de un grupo de actividades secuenciales que se dan durante el proceso enseñanza-aprendizaje. Aunque el enfoque no es nuevo, durante la década de los años 80 comenzó a tomar auge en países como el

Reino Unido, Australia, Canadá y Francia. La gestión de competencias se encuentra íntimamente vinculada con la selección del personal y, por tanto, con la educación y la capacitación.³

La campaña global del Reino Unido llamada Nursing Now (Enfermería Ahora), surgida a partir del “Report by the All-party Parliamentary Group on Global Health–Triple Impact”, destaca la urgente necesidad de elevar el perfil de las enfermeras y permitir que desarrollen todo su potencial. Se recomienda que el gobierno del Reino Unido, junto con el Secretariado de la Comunidad de Naciones, la Unión Europea, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y otros organismos internacionales colaboren para elevar el perfil de la enfermería y que éste sea el eje central de las políticas de salud.⁴

En la reunión de la OMS Policy Dialogue Meeting on the Nursing Workforce, celebrada en Ginebra, con la participación de 19 representantes de instituciones gubernamentales, académicas y asociaciones de enfermería, se planteó que la enfermería es un elemento fundamental para lograr los objetivos de la estrategia global, y que se deben apoyar los avances en la cualificación técnica de todos los trabajadores de la enfermería, además de desarrollar los instrumentos políticos necesarios para su fortalecimiento y reconocimiento.⁵

Cuba es pionera en el estudio de competencias profesionales, Urbina Laza inicia su trabajo en el tema de las competencias a partir del estudio “Evaluación de la Competencia Profesional en el personal de Enfermería de la Atención Primaria de Salud del Municipio Centro Habana”, en el año 1996, que consistió en la aplicación de un instrumento evaluativo para constatar el nivel de actualización científico técnico en determinadas áreas vinculadas a las acciones de salud de este profesional.⁶ Los principales resultados mostraron un predominio de examinados con resultados insatisfactorios en la utilización del método profesional en este nivel de atención e insuficiencias en el nivel de competencia profesional.⁶

En el año 2007, esta misma investigadora realizó un estudio de competencias con el objetivo de identificar conceptos y tendencias de las competencias laborales y diseñar una metodología para evaluar las competencias laborales del profesional de enfermería en los servicios de Neonatología, el cual salda a su tesis doctoral ⁷

El desarrollo acelerado de las instituciones hospitalarias especializadas y sus tendencias internacionales demanda la preparación del profesional de enfermería para su quehacer diario desde una práctica constante que persigue la gestión y administración para el cuidado humanizado y el beneficio de la calidad de la atención. En las instituciones hospitalarias del nivel terciario y específicamente en la especialidad de Ortopedia y Traumatología, nivel que exige un desarrollo continuo y creciente de los profesionales de enfermería en los diferentes servicios.

Las competencias gerenciales están determinadas por la actividad y recursos de la organización, y más aún en el sector de salud ya que es un sector fundamental en el desarrollo de las sociedades desde el punto de vista económico y social, integrado por grupos interdisciplinarios para la generación de prestaciones en calidad de la atención y servicios, en el cual se realizan procesos que requieren la experticia, habilidades y todas las capacidades de un gerente de salud para obtener resultados. ⁸

La evaluación de las competencias, funciones y el desempeño laboral de los profesionales de la salud ha constituido en las últimas tres décadas, una preocupación permanente de los sistemas de salud para incrementar la calidad de los servicios que brindan y por otro lado ha exigido a las universidades médicas aportar al mundo laboral un profesional con capacidades y modo de actuación en un escenario laboral concreto.

Los estudios de competencias gerenciales se basan en una visión estratégica, compromiso con el cambio, capacidad de liderazgo y toma de decisiones; la actividad gerencial se ha convertido en un

suceso determinante para el desarrollo de empresas y sociedades. Los estudios que traten el tema gerencial deben aplicar las exigencias científicas vinculadas a la formación y la investigación del nivel profesional.⁸

Las competencias gerenciales vistas desde las transformaciones provenientes de la globalización y los cambios acelerados del contexto actual, así como el consecuente aumento de la competitividad han generado la necesidad de centrar la gestión del talento humano en las competencias, vistas desde el desempeño profesional, las mismas son requeridas para enfrentar problemáticas complejas. Para eso, las instituciones requieren de profesionales con elevado perfil competitivo y alto desempeño en el trabajo, que colaboren en el alcance de los objetivos organizacionales.⁶

Las competencias para los profesionales de enfermería son el reflejo de las necesidades de la gestión del trabajo administrativo y de la institución que requiere de profesionales competentes y conscientes de su función.⁹ La formación continua es una estrategia importante de desarrollo de competencias para gerentes de enfermería de primera línea, de ahí que resulta evidente la necesidad de crear y desarrollar programas en función de elevar el liderazgo proyectos de formación continua con el objetivo de formar y preparar a las enfermeras en funciones administrativas para alcanzar el papel de gestoras dentro de la organización.

Se reconoce que es imprescindible considerar los cambios de los modelos gerenciales en las diferentes organizaciones y en especial en el entorno de la salud, debido a los constantes avances tecnológicos, socioculturales o de carácter científico que obligan a los gerentes a formarse para contar con el perfil idóneo y capacitado que les permita liderar grandes equipos de trabajo. Así como obtener avance en los procesos de gestión en los cuáles estén involucrados, cualidades propias de las habilidades gerenciales.¹¹

Gutiérrez citado¹² por Rondón, reconoce que la superación continua en el posgrado en relación a las competencias gerenciales son estrategias de mejora para perfeccionar la calidad de la atención y los servicios, porque el contar con individuos capaz de aprender y adaptarse, demostrar que, sabe hacer, con la capacidad de adecuarse a situaciones que puedan ser cambiantes y exigentes, es algo fundamental en las organizaciones.

Los antecedentes y el análisis histórico lógico de la sistematización realizada del término competencias gerenciales y el estudio “Autopercepción de habilidades gerenciales en directivos y sus reservas en el Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País”, entre 2019-2023, realizado por la investigadora en el que adaptó, validó y aplicó el instrumento, cuestionario de habilidades gerenciales para determinar la autopercepción desde la visión participativa de estos directivos de cómo perciben las habilidades gerenciales.

Los principales resultados mostraron insuficiencias gerenciales en el desempeño de los profesionales con función administrativa, debido a que habían adquirido las habilidades directivas a través del desarrollo de su trabajo, no por instrumentos de aprendizaje, así como insuficientes conocimientos en los procesos de administración. Todos estos permitieron a la autora continuar su línea de investigación, para profundizar en el tema y obtener las evidencias para identificar las competencias gerenciales en los profesionales de enfermería.

En el Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País” (CCOI “Frank País”), institución de referencia nacional en la que se realizó la investigación, no se encontraron investigaciones relacionadas con las competencias gerenciales, ni documentos que evidenciaran estudios de

identificación de necesidades de aprendizaje para la mejora continua de los Profesionales de enfermería.

Por lo se declara las siguientes situaciones problemáticas.

1. No están identificadas las competencias gerenciales a desarrollar por los profesionales de enfermería en función administrativa en el (CCOI "Frank País").
2. La no existencia de instrumentos científicamente validados para su evaluación
3. Escasa superación para el perfeccionamiento continuo.

Los argumentos planteados evidencian el **problema** científico ¿Cuáles competencias gerenciales necesitan los profesionales de enfermería en función administrativa de enfermería para su desempeño en el Complejo Científico Ortopédico Internacional "Frank País"

Para la solución del problema identificado, se declaran como objetivos de la investigación.

OBJETIVOS

1. Analizar los fundamentos teóricos que sustentan las competencias gerenciales.
2. Caracterizar las enfermeras con funciones administrativas del Complejo Científico Ortopédico Internacional "Frank País".
3. Determinar las competencias gerenciales de los profesionales de enfermería en función administrativa con el uso de la Metodología ECLAS.
4. Diseñar una estrategia de mejora continua para el desarrollo y superación de competencias gerenciales en profesionales de enfermería en función administrativa.

Se identifica como **objeto de estudio** las competencias gerenciales en los profesionales de enfermería en función administrativa.

En las indagaciones del nivel teórico.

Histórico-lógico: posibilitó determinar las diferentes etapas históricas contextuales del desarrollo de las competencias gerenciales de los profesionales de Enfermería en el área administrativa mediante el análisis de posiciones teóricas de investigadores nacionales e internacionales.

Análisis-síntesis: para analizar las fuentes bibliográficas y arribar a conclusiones sobre el objeto de estudio que posibilite conformar el marco teórico conceptual de la investigación.

Sistematización: permitió el estudio sobre el objeto de la investigación analizado por otros autores, para interpretar atributos comunes y novedosos de diferentes enfoques que se utilizaron como referentes teóricos en el análisis de los antecedentes.

Sistémico estructural: para comprender la dinámica del objeto de estudio a partir del problema científico, lo que permitió modelar y desarrollar la propuesta de diseño estrategia de mejora continua, al tener en cuenta el papel del entorno y los procesos que ocurren en su interior

Modelación: conforman el marco teórico crean la representación gráfica para instrumentación de la propuesta, utilizando la explicación para la instrumentación de la estrategia sus fundamentos, características misión, visión y sus etapas.

Del nivel empírico

Escala Likert: se utilizó con los expertos para la validación de las competencias gerenciales propuestas.

Encuesta: se identificaron las necesidades de aprendizaje sentidas sobre aspectos insuficientes para su formación referidos por los profesionales de enfermería en funciones administrativas, lo cual facilitó los elementos de aprendizaje para el diagnóstico e identificación de necesidades de aprendizaje.

Cuestionario: permitió identificar el nivel de conocimiento relacionado con las competencias gerenciales en los profesionales de enfermería en función administrativa.

Examen escrito: permitió identificar necesidades de aprendizaje y la actualización científico-técnica con relación a las competencias gerenciales para un mejor desempeño de sus funciones administrativas.

Métodos estadísticos: para el procesamiento de la información obtenida con las indagaciones empíricas, mediante la frecuencia porcentual de los resultados. Se empleó la triangulación metodológica con el fin de analizar los datos obtenidos desde los distintos instrumentos aplicados para compararlos entre si y obtener el inventario de necesidades y las potencialidades que caracterizan el objeto de estudio. Criterio de expertos: para la validación de las competencias gerenciales.

Contribución a la teoría: la sistematización de los fundamentos teóricos permitió abordar las definiciones de competencias gerenciales, los nuevos y elementos comunes que la sustentan, aspectos estos esenciales para el diseño de la estrategia de mejora continua.

Desde el punto de vista práctico en este estudio se identificaron 14 competencias gerenciales, sus dimensiones e indicadores para los profesionales de enfermería en función administrativa, validados por expertos durante el desarrollo de la investigación que pueden ser utilizadas como referentes para posibles estudios de evaluación, normalización y formación de competencias gerenciales. Se aportan además instrumentos científicamente validados para los profesionales de enfermería que se dedican a la gerencia en los servicios.

El programa de mejora continua que se presenta dará salida a cada una de las situaciones problemáticas, lo que contribuye a la superación profesional de los profesionales de enfermería en función administrativa, para elevar la calidad en la gestión de los servicios y la repercusión en el desarrollo profesional.

La **novedad** del estudio se basa en el hecho de que por primera vez en la institución los sucesos que se establecen entre la identificación de necesidades de aprendizaje sentidas sobre aspectos insuficientes para la formación y autosuperación profesional, las competencias gerenciales de los profesionales de enfermería y el uso de la Metodología de (ECLAS) como referente metodológico para la superación continua en su etapa final, esto hace que se fortalezca el desempeño del profesional de enfermería a través de una estrategia de mejora continua.

Aportes metodológicos. El diseño de un estudio pionero, a partir de una estrategia de mejora continua para el desarrollo gerencial a partir del uso de diferentes modalidades de la superación del posgrado la que puede ser transferible a otras investigaciones e instituciones.

Consentimiento informado. En la investigación se cumplió con los aspectos éticos establecidos, anonimato, confidencialidad, consentimiento y voluntariedad, a partir de la concertación realizada con las personas e investigadores que participaron en la misma. Se llevó a cabo según los estándares éticos y científicos establecidos por la actualización de la Declaración de Helsinki en la Asamblea Médica General, en Fortaleza, Brasil en octubre 2013 y en otras guías internacionales.¹³

La presente investigación está en correspondencia con las tendencias del papel de la Universidad Médica contemporánea, toda vez que sus aportes contribuyen a elevar la superación de los profesionales de enfermería con funciones administrativas. Responde a las demandas actuales del Programa de gestión y administración de los servicios de la salud y las prioridades del SNS, que origina

la necesidad de un profesional cada vez más competente y comprometido con su encargo social, desde el ejercicio profesional y la situación de salud de la población en Cuba y el mundo.

El capítulo I muestra el marco teórico referencial que fundamenta el desarrollo de las competencias gerenciales en los profesionales de enfermería y el diseño de la estrategia de mejora continua.

El Capítulo II parte de la identificación de necesidades de aprendizaje sentidas referidas por los profesionales de enfermería y las competencias gerenciales, así como la caracterización del estado actual de la variable competencias gerenciales, sus cuatro dimensiones y sus indicadores.

En el capítulo III se analizan las situaciones problemáticas declaradas anteriormente, la variable de estudio, así como las dimensiones con sus indicadores. Se evidencia la relación entre estos aspectos y la necesidad de la superación de los profesionales de enfermería con el diseño de la estrategia de mejora continua. Las conclusiones muestran en forma de generalizaciones, los resultados obtenidos y las recomendaciones instan a nuevas investigaciones que profundicen en el objeto de la investigación de las competencias gerenciales y la mejora continua para los profesionales de enfermería en funciones administrativas.

**CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS COMPETENCIAS
GERENCIALES**

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

El objetivo de este capítulo es, exponer los aspectos conceptuales fundamentales sobre el tema a investigar, se inicia con los antecedentes de las competencias profesionales para la comprensión del proceso actual de las competencias gerenciales en enfermería. Para ello la autora sistematizó las ideas sustentadas en diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con la temática.

1.1 Competencias profesionales

Los estudios relacionados con las competencias responden al contexto y tiempo histórico, es decir lugar y momento donde se desarrolla un individuo. El concepto de competencia, surge de la necesidad de lograr una mayor articulación entre la enseñanza y los valores, podría plantearse que esta articulación intenta establecer un balance entre las necesidades de la sociedad, los individuos y las organizaciones.¹¹

El término competencia fue acuñado en la década de los 70`s por David McClelland (1973), profesor de la Universidad de Harvard, quien propuso la idea de competencia como un término que puede ser utilizado para cuestionar los criterios tradicionales de evaluación en la enseñanza superior, estudio que permitió el desarrollo y aplicación del término a otros ámbitos; así a través de sus estudios eliminó criterios discriminatorios para identificar conductas en individuos de éxito que no se manifestaban en el resto, relacionándolos con motivo, rasgos, valores, habilidades y conocimientos de cada persona.¹⁴

Veliz¹⁵ define competencias como un sistema de conocimientos, habilidades, valores y cualidades de la personalidad que se movilizan en función de las necesidades individuales y sociales. Estas permiten el ejercicio de la profesión en diferentes contextos y se expresan en el saber, el hacer y el saber hacer. Pueden evaluarse a través del desempeño. Constituyen la base objetiva necesaria para integrar los procesos desarrollados por cada individuo en el trabajo y la vida social.

Añorga ¹⁶ define “las competencias” como el “conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, capacidades, hábitos, procedimientos, atributos, valores, desarrollo intelectual, estético, ético, afectivo, volitivo y social en una etapa de satisfacción, capaz de traspasar fronteras de la producción aplicada, para insertarse en la actuación cotidiana laboral, familiar y comunitaria”

La UNESCO define como competencias “al conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo un adecuado desempeño, una función, una actividad o una tarea.”¹⁷

Investigadores como Spencer y Spencer, definen competencia como una característica interna de un individuo que está relacionada con el desempeño eficaz de un trabajo o situación.¹⁸ Estos autores, determinan cinco tipos de características de las competencias:

a) Motivaciones: Lo que una persona piensa o desea y que le impulsa a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.

b) Rasgos de personalidad: “son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones” Autocontrol e iniciativa.

c) Auto comprensión: “Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma” Confianza en sí mismo y seguridad.

d) Conocimiento: “Información que una persona posee sobre un área de contenido específico”

e) Habilidades: “La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física” Hacer y planear.

El Informe a la Comisión Europea, detalla que el concepto de competencia integra las ideas de saber, saber hacer, saber estar y saber ser. De manera que el individuo, ante la tarea de resolver un

problema, lo hace de forma global al transferir, con un saber hacer que es singular, lo que conoce en términos generales o teóricos a situaciones concretas, distintas y cambiantes. Lo cual constituye en sí un complejo de competencias que proceden por igual de su capacitación, de su experiencia y de sus aptitudes personales.¹⁹

Gonzci y Athanasou, afirman que las competencias se conciben como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. En los años 90 fueron tres las perspectivas conceptuales utilizadas para definir lo que es una competencia como: lista de tareas, conjunto de atributos y relación holística o integrada.²⁰

González Ferreras y Wagenaar, plantean que las competencias representan una combinación de atributos (conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades) que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos.²¹

Guédes,²² la define a partir de tres análisis; el más completo define por competencia a los conocimientos, capacidades y valores asociados con un determinado ámbito del quehacer humano. Desde esa perspectiva, las competencias equivaldrían al saber, asociado con el conocimiento, al poder hacer y al saber hacer, vinculado a las capacidades, al saber para qué hacerlo, querer saber y hacer, relacionado con los valores. A juicio de la autora en este podría agregarse, el saber ser.

Este mismo autor describe que las competencias podrían corresponder al compendio de acciones destinadas a conocer, aplicar, dominar, optimizar, evaluar e innovar. Estos niveles de complejidad, según él, son planos de una misma perspectiva; entre ellas no se hayan contradicciones y lo más importante es aceptar el sentido generativo que se le asigna a su alcance, por lo que plantea que las

competencias no son algo que se asimila de una vez para siempre, más bien son procesos que incrementan sus potencialidades a partir de sus secuenciales avances.¹⁹

El termino competencias en el mundo está asociado al conjunto de saberes e íntimamente relacionado a valores y comportamientos, al contextualizar la definición se integran otros atributos relacionados con las funciones, tareas, la experiencia laboral, la capacitación y calificación.

Urbina Laza define las competencias como la integración de conocimientos, habilidades, conductas, actitudes, aptitudes y motivaciones conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos; también responde a las funciones y tareas de un profesional para desarrollarse con idoneidad en su puesto de trabajo y es el resultado de un proceso relacionado con la experiencia, capacitación y calificación.⁶

En el año 2014 Sixto,²² diseña una estrategia pedagógica para contribuir a la preparación en enfermería, en competencias investigativas para el desempeño profesional en el área asistencial.

González²³ en el año 2017, elabora un modelo para el desarrollo de competencias investigativas con un enfoque interdisciplinario para el desempeño profesional de los docentes de Tecnología de la Salud, mientras Elejalde,²⁴ por su parte en el año 2018 determinó el sistema de competencias investigativas desde un enfoque interdisciplinario en los estudiantes de la carrera de Licenciatura en enfermería.

En el año 2020 Hernández Valdés,²⁵ realizó un estudio de competencias gerenciales con el objetivo de sistematizar las competencias gerenciales de los directivos de enfermería en el contexto hospitalario.

Valdés Sánchez,²⁶ en el año 2023, realizó una investigación sobre la autopercepción de habilidades gerenciales en directivos y sus reservas del Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País”, para ello adoptó, adaptó y validó un cuestionario de habilidades gerenciales, instrumento que mide las habilidades gerenciales de los directivos, el mismo es útil para medir un solo constructo e identificar como el directivo se percibe en sus habilidades gerenciales, donde ellos de manera general evaluaron de regular o mal.

Después de realizada la sistematización, del término, la autora asume lo definido por Urbina Laza⁶ como referente teórico para dar salida a la investigación, por lo que se pueden resumir dos ideas básicas: una, las competencias están asociadas al conjunto de saberes y está íntimamente relacionada a valores y comportamientos que determinan las competencias y la otra es, que, las competencias se obtienen mediante un proceso continuo de perfeccionamiento y adaptación durante la vida laboral.

Es por ello que las instituciones de salud requieren de profesionales con perfil y competencias que permitan un alto desempeño en el trabajo; que favorezcan el alcance de los objetivos organizacionales. Las competencias individuales que poseen los profesionales, estarán en estrecha relación con las estrategias y las competencias de la organización.

Salas subraya la importancia de la superación profesional. Este autor señala que la educación y la formación profesional, independientemente de su duración, no garantizan un ejercicio profesional idóneo indefinidamente. Asevera que sin superación profesional permanente, la competencia profesional decrece progresiva e inexorablemente.²

1.2 Competencias gerenciales

Las competencias gerenciales son conductas, observadas o desarrolladas, expresadas a través de conocimientos, habilidades y actitudes individuales que inciden en la producción de mejores resultados organizacionales. La concordancia entre estos tres elementos influye positivamente en las personas, equipos y organizaciones para alcanzar sus objetivos.²⁷

La formación de los profesionales de enfermería debe estar basada en la adquisición de conocimientos técnicos, habilidades directivas y actitudes que se sustenten en habilidades sociales, tolerancia y flexibilidad. También en competencias como liderazgo, trabajo en equipo, integridad, ética, comunicación, dirección y desarrollo de personas, orientación a resultados y al cliente interno, entre otras.²⁸

Hellriegel, Jackson y Slocum,²⁹ proponen un modelo de competencias relacionadas con la administración, a las que denomina competencias gerenciales y las define como el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. Ellos establecen que a las personas no sólo se les juzga por su inteligencia, sino que hoy en día deben demostrar una serie de competencias que forman parte de la inteligencia; y que la meta es desarrollar seis competencias clave de manera interrelacionada que darán como resultado una administración efectiva.

La investigadora considera que las competencias gerenciales van más allá del sólo conocimiento, incorpora las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y valores, los que se combinan y contribuyen a la práctica profesional; desde esa perspectiva, un profesional competente es aquel que posee dichos atributos que son necesarios para su desempeño profesional.

Por su parte Oliveira y Kowal,¹¹ identificaron seis competencias gerenciales específicas requeridas de particular importancia para los administrativos, comunicación efectiva, ser planificador y

administrador eficiente, tener capacidad de trabajar en equipo, conciencia global y manejo adecuado del personal. Los profesionales de enfermería deben poseer conocimientos, habilidades, destrezas, pericia, valores, actitudes y competencias, que los convierta en un recurso estratégico para el centro hospitalario donde laboran.

Arbaiza,³⁰ menciona que “las competencias gerenciales, es una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia variedad de labores gerenciales en diversos entornos organizacionales,”.

En este orden de análisis la autora arriba a una nueva definición al sistematizar los referentes asumidos e incorpora las características contextuales de las competencias gerenciales como la combinación de conocimientos, habilidades, y conductas que se corresponden con los compromisos de los profesionales de enfermería en función administrativa. Aspectos este que en la investigación se considerara como variable única.

Por lo que se hace necesario desarrollar en los profesionales de enfermería habilidades para aplicar los conceptos, procesos, y técnicas que posibiliten la ejecución efectiva de las tareas de: planificación, organización, dirección y control.

En el año 2015 Medina,³¹ realizó un análisis crítico en su obra de investigación “Programa educativo para el desarrollo de habilidades pedagógicas en los profesionales de enfermería” donde resalta que estas acciones con enfoque de sistema deben estar orientadas a la solución de los problemas profesionales relacionados con el desempeño docente del licenciado en enfermería, lo que contribuye al desarrollo de habilidades pedagógicas para el desempeño docente de los Licenciados en Enfermería.

Benner, ³² en sus estudios observó, que la adquisición de habilidades basada en la experiencia es más segura y rápida cuando se produce a partir de una base educativa sólida y que depende en la etapa en que se encuentre el profesional, se crearán diversas estrategias de aprendizaje.

Arrascue, ³³ en su investigación de percepción de habilidades gerenciales en enfermería cita a Jarrin quien define las habilidades gerenciales o directivas como el inventario de capacidades, conocimientos y experiencias que un individuo posee para poder realizar actividades de administración y liderazgo en una organización, ya sea que realice funciones de jefatura, gerenciales o directivas.

Esta misma investigadora, plantea que las habilidades gerenciales son aquellas habilidades que se desarrollan constantemente en el tiempo, y que los gerentes o directores tienen que adaptarse y actualizar sus habilidades para hacer frente a los cambios que se producen en las organizaciones lo que lleva a una mejora continua. ³⁴

Robert Katz, ³⁴ uno de los primeros investigadores de las habilidades gerenciales, planteó que, “los gerentes para lograr con éxito sus metas, necesitan tres habilidades básicas. 1) Habilidades técnicas, 2) Habilidades humanas y 3) Habilidades conceptuales.” Refiere que el uso de las tres habilidades puede variar de acuerdo con la responsabilidad que asume el profesional. En niveles inferiores la mayor necesidad son las habilidades técnicas y humanas. En cambio, en los niveles superiores, la eficacia del perfil del administrador recae en sus habilidades humanas y conceptuales.

Los psicólogos de las escuelas de administración en Estados Unidos, Whitte y Cameron ³⁵ en el año 2005, definieron que las habilidades emocionales se refiere a las “habilidades que poseen las personas para la toma de decisiones de manera autónoma, sin importar la opinión o presión de los demás; además, la habilidad de tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno que

cambia, aceptar las responsabilidades que deriven de ello, resolver situaciones conflictivas en la organización, son otras habilidades emocionales vinculadas al manejo de la inteligencia emocional”.

Estos autores también definieron las habilidades gerenciales, como “... el conjunto identificable de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados...son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas...pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente... son controlables...se pueden desarrollar...están interrelacionadas y se solapan”, definición que se asumió para dar salida a la investigación de la maestría. En el presente estudio la autora los asume como referente teórico.

Por otra parte, el estudio realizado por Sánchez Vigo ³⁶ en el año 2021, de habilidades gerenciales, sostuvo que las características definidas de las habilidades gerenciales son la motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. El autor declara que las dimensiones de las habilidades gerenciales son las habilidades elementales para un buen desempeño profesional en cargos administrativos.

Estrada sostiene que las habilidades gerenciales tienen su centro de formación en el liderazgo, manifestado en la capacidad del ser humano para dirigir diferentes grupos sociales, desde el surgimiento y evolución de las civilizaciones, primero para la supervivencia y luego para la organización del trabajo.³⁷

Un estudio realizado de habilidades gerenciales en el contexto de pandemia por COVID-19 en el año 2020, efectuado en circunstancias de excesiva presión en el entorno laboral para cumplir de forma eficaz las actividades encomendadas, con la ausencia de habilidad personal y difícil de poder enfrentar

la coacción que en ese momento se podía sentir. El autor declaró que, a mayores habilidades gerenciales, la comunicación, motivación y manejo adecuado de equipos grupales se evidenciaba un clima laboral adecuado. ³⁸

Los momentos actuales demandan de la aplicación de metodologías novedosas que aceleren el proceso de capacitación, capten el auditorio y se atemperen a la situación real de cada contexto para imprimirle a la capacitación un sello distintivo que influye en el comportamiento organizacional, al verse incrementadas las competencias de todos los trabajadores.³⁹

Los enfoques y definiciones que se analizaron anteriormente se aplican a la profesión de enfermería. Estudios realizados en el tema de las competencias en la profesión ^{40, 41, 42, 43} han estado dirigidos a la búsqueda de necesidades de aprendizaje, que constituyen el punto de partida de estrategias capacitantes sobre problemas detectados; establecer un sistema de monitoreo que garantice incentivar la autosuperación individual como vía para lograr el perfeccionamiento profesional y gerencial que posibilite la transformación cualitativa de los servicios de salud.

Según las teorías que se ajustan a la investigación, las competencias gerenciales de este profesional deben ser definidas para laborar en los servicios y por ello la preparación y superación de este capital humano debe ser sistemática.

El reto del profesional de enfermería es dar respuesta oportuna a los cambios permanentes que generan la transformación de los paradigmas en la práctica, la investigación y la formación. ³⁴ El papel de los profesionales de enfermería con cargos administrativos, en una institución hospitalaria, les corresponde a estas gestionar y administrar los recursos humanos y materiales.

Las funciones principales que enmarcan su desempeño como administrativo son: gestión de la atención al paciente, manejo y supervisión de recursos humanos, gestión y control de recursos materiales y los procesos enseñanza-aprendizaje, para lo cual requiere habilidades técnicas, humanas y conceptuales con el fin de lograr influir en los miembros del grupo.

Ante la crisis sanitaria generada por la pandemia de la COVID-19, según Martínez y col,⁴⁴ mencionan el papel fundamental de liderazgo desempeñado por la dirección de enfermería acompañada por su equipo y las jefas enfermeras de Centros de Atención Terciaria que trabajaron en conjunto con otras direcciones (infraestructuras, servicios generales, limpieza.) para afrontar la crisis sanitaria y social.

La investigadora considera que el profesional de enfermería debe poseer una combinación creativa de liderazgo, autonomía profesional, conocimientos y destrezas gerenciales aplicadas a la práctica con el objetivo de planificar, organizar, dirigir, controlar, evaluar los recursos humanos y materiales en beneficio de las personas.

En consecuencia, la autora considera que los gerentes deben hacer énfasis en desarrollar estas habilidades para el adecuado ejercicio de su cargo, de igual manera, necesitan poseer un conjunto de competencias (conocimientos, destrezas, actitudes) para lograr un buen desempeño. Razón por la cual, fue conveniente describir los aspectos teóricos relacionados con este enfoque.

La autora asume como variable de la investigación las competencias gerenciales y la define operativamente como el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones.

Se asume en la investigación la metodología ECLAS (Integración de técnicas y procedimientos de la investigación para definir la evaluación E de las competencias C laborales LA en los profesionales de la salud S) como sustento metodológico, al proveer las vías para que la concepción teórica sea aplicable en la práctica e incluir instrumentos y procedimientos validados para su uso, la misma se concibió mediante la construcción del conocimiento que integra componentes teóricos y prácticos, donde la integración de cada uno de ellos y su interacción dinámica le da un carácter sistémico.

El enfoque sistémico, ⁴⁶ significa que el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tiene que verse como parte de un todo, no es la suma de elementos, sino un conjunto de ellos que se encuentran de forma integral, que produce nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado es superior al de los componentes que lo forman y provocan un salto de calidad.

Existen diferentes metodologías para la identificación de las competencias, entre ellas los más utilizados son el análisis ocupacional, el funcional y el constructivista.

El análisis ocupacional presenta como objeto de estudio el puesto de trabajo y la tarea a desarrollar, es el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información sobre las ocupaciones, tanto de las características del trabajo que se realiza como los requerimientos que estas necesitan; en su esencia están las siguientes interrogantes ¿qué hace el profesional, para qué lo hace y cómo lo hace? El análisis funcional, el objeto de estudio es la función productiva, donde se hace énfasis en la certificación de competencias. En el análisis constructivista, el objeto de análisis es la actividad-trabajo.

La investigadora considera de vital importancia los fundamentos metodológicos de la metodología ECLAS, en relación a la integración de sus componentes, donde en su base se encuentran: la identificación de necesidades de aprendizaje y de las competencias. En esta metodología se utiliza el

análisis ocupacional sin dejar de considerar e integrar aspectos relacionados con el análisis funcional y constructivista. Otro aspecto a destacar es el carácter participativo, al considerar en el proceso de validación a los propios profesionales en función administrativa.

Después de analizados los aspectos que conforman la base de la Metodología ECLAS, ello nos permite determinar conjuntamente con los propios profesionales de enfermería cuáles serían las competencias gerenciales necesarias para su desempeño, así como los instrumentos que podrían diseñarse para su evolución y retroalimentación. Por lo que la metodología facilita las vías para la integración de aspectos de la teoría y la práctica y aprovisiona la construcción del conocimiento.

A partir de lo anteriormente explicado la investigadora propone las competencias gerenciales que deben desarrollar los profesionales de enfermería en funciones administrativas:

- Habilidad para las relaciones personales e interpersonales con sensibilidad y pericia profesional
- Cumple los principios éticos, morales, políticos e ideológicos
- Desarrolla la planificación y organización del personal según características del servicio
- Brinda información y comunicación con pacientes, familiares y miembros del equipo de salud
- Gestiona los recursos materiales acorde a las necesidades del servicio
- Realiza convenio y coordinación para la mejora del servicio
- Demuestra liderazgo
- Desarrolla trabajo en equipo
- Supervisa la participación del personal de enfermería en pases de visita médico
- Supervisa el cumplimiento de protocolos de actuación y procesos de calidad en la atención al paciente

- Dominio de las bases científicas de la profesión en la solución de problemas y toma de decisiones, con flexibilidad y creatividad
- Realiza y estimula la superación técnica y profesional
- Diseña y ejecuta investigaciones que respondan a problemas identificados en el contexto local, en correspondencia con las estrategias del SNS
- Elabora y publica artículos científicos que respondan a las necesidades de la profesión y su contribución a la divulgación de las experiencias en el trabajo

Los profesionales de enfermería en función administrativa, al desarrollar sus competencias gerenciales, adquieren un grado de autonomía gerencial que les permite ser más independientes en sus acciones, a través del alcance de conocimientos científicos, habilidades, actitudes y valores éticos de la profesión, que benefician una atención de calidad a las personas familiares y el entorno en que se desarrollan.

En la medida en que estos se superan, la calidad de los servicios mejora, y, por lo tanto, el nivel de satisfacción de la población es superior, así como el reconocimiento social a la profesión. Además, se logra un mayor desarrollo de conocimientos y habilidades, un crecimiento de su autoevaluación, el nivel de realización personal, y por tanto, aumentan sus motivaciones e intereses, por lo que la superación profesional es social y personalmente significativa. Puede el profesional, superarse utilizando aquellas modalidades que les sean más convenientes: la autopreparación, los cursos, los entrenamientos, los talleres, los seminarios y otras formas y modalidades.

La propuesta que se presenta aborda no solo las acciones concebidas en ellas, sino la explicación de su contenido y la manera de proceder, por lo que es de gran utilidad para los profesionales y el contexto donde se desempeñan, con un enfoque lógico y holístico, que posibilite diseñar y ejecutar acciones

capacitantes para complementar, profundizar y actualizar el sistema de conocimientos y habilidades sobre la base del carácter sistémico, de la superación profesional de los profesionales de enfermería en función administrativa.

Al respecto la autora de esta obra realiza la revisión sistemática de los fundamentos teóricos de la estrategia de mejora continua.

1.3. Fundamentos teóricos de la estrategia de mejora continua

El término estrategia proviene de la voz griega estrategos (general) y surgió para designar el arte de dirigir las operaciones militares, luego se nombró para elegir habilidad, destreza y pericia para dirigir un asunto. De esta palabra estrategia se han encontrado varias definiciones, principalmente las relacionadas con, la intencionalidad con que se ejecuta la misma, las características del objeto a transformar, entre otros aspectos. Puede ser entendida como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la entidad, y se constituye, además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo. ⁴⁶

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Según esta definición, ella debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior. ⁴⁶

Se diseñan con el fin de resolver determinados problemas de la práctica y vencer dificultades en menor tiempo con ahorro de recursos, éstas permiten proyectar un cambio cualitativo en el sistema a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado e implican una planificación en la que se produce el establecimiento de acciones dirigidas a alcanzar, lo cual no significa que en un

momento pueda variar su curso. En ellas se interrelacionan los objetivos y fines que se persiguen dialécticamente en un plan general con la metodología para alcanzarlos. ⁴⁶

Glueck ⁴⁷ en el año 1980, planteó que una estrategia es un plan integrado, comprensivo y unificado que relaciona las ventajas estratégicas de la organización con los cambios del ambiente. Aceves en el 2004, asume la definición de Chandler ⁴⁸ en 1962, y cito “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo y los fines de una organización, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos”, y manifiesta que las estrategias son acciones planeadas con efecto en el mediano y largo plazo, y el conjunto de estas, sistematizadas y ordenadas, que integran el plan estratégico de las organizaciones. ⁴⁹

La investigadora en correspondencia con lo declarado por estos autores ^{47, 48}, decide tomarlos como referencia para involucrar a los individuos, para el desarrollo en el trabajo que realizan y obtener resultados positivos y hacer frente a los desafíos cambiantes del entorno en que se desenvuelven. La mejora continua durante la formación académica no garantiza la renovación de la práctica, por lo que perfeccionarlas debe ser un compromiso personal de los individuos y las organizaciones empleadoras a través del desarrollo del conocimiento continuo.

La mejora continua como parte de la educación permanente debe corresponderse con el contexto; parte del análisis, de la situación real en que se den los problemas profesionales, donde el directivo de Enfermería reconozca de forma objetiva sus necesidades.⁵⁰ Por lo que se considera que el sistema de acciones secuenciales e interrelacionadas, diseñadas y planificadas a partir del diagnóstico realizado, permiten la consecución de objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, lo que trae consigo la actualización de conocimientos y el perfeccionamiento de habilidades y actitudes necesarios para un desempeño exitoso de los profesionales de enfermería en el área administrativa.

Cunha Sade⁵⁰ en su investigación asevera que la educación continua para el desarrollo de competencias gerenciales en enfermería no solo son atributos adquiridos individualmente sino también contextualizadas a partir de las demandas de las situaciones reales de la práctica laboral. Herrandiz y col,⁵¹ declaran que la superación continua, es un proceso cíclico, permanente, participativo, sistemático, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular adecuadamente las formas de organización profesional para obtener resultados eficientes. Martín Zurro, citado por Espinosa y col,⁵² señala que la puesta en marcha de la formación continuada requiere de un análisis previo de las necesidades y problemas más relevantes del entorno laboral.

Toledo, por su parte declara que “la educación continuada y permanente es la vía para la adquisición de competencias en los servicios administrativos, docentes e investigativos, por ello, se hace necesario una adecuada ejecución, como estrategia, en las universidades médicas cubanas.”⁵³

Falcón Fariñas⁵⁴ en su estudio de competencias gerenciales diseñó un procedimiento para la mejora continua de competencias con un enfoque gerencial y su objetivo fue evaluar la capacidad gerencial de los administrativos en los servicios, necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas.

Martínez en el año 2018, expresa que la estrategia de superación es un “sistema de acciones personalizadas con carácter científico, a partir de la relación de métodos, procedimientos y técnicas que posibilitan la transformación de la actuación profesional del sujeto, vinculado al desarrollo de las competencias específicas de los profesionales de Enfermería en la atención al neonato crítico desde la formación de posgrado”.⁵⁵

En el 2020, Hornedo⁵⁶ reconoce la estrategia para el desempeño profesional como un “sistema de acciones educativas con carácter sistémico, personalizado e integrador, orientadas a satisfacer las

necesidades de aprendizaje mediante la utilización de métodos y procedimientos que posibilitan la transformación del modo de actuación del licenciado en enfermería, desde la construcción de los saberes vinculados con los cuidados intensivos obstétricos para el mejoramiento del desempeño profesional”.

Este término estrategia aparece con frecuencia en la mayoría de estudios asociados con la educación en enfermería, como alternativa propuesta por diversos autores, cuyos valiosos aportes permiten trabajar en su diseño para dar respuesta a las problemáticas que surgen en la práctica profesional en diferentes contextos de actuación,^{55,56} según lo expresado en el párrafo anterior Martínez y Hornedo, en sus obras realizaron apreciables aportes en los que diseñaron estrategias como respuesta a las necesidades de capacitación en diferentes contextos de actuación. Estas autoras proponen Estrategias de Superación que tienen como elementos comunes:

- ✓ La utilización de los métodos y procedimientos que posibilitan la evolución de la conducta de los individuos, vistas en el desempeño de quienes participan, llevándolos al mejoramiento profesional.
- ✓ Proponen soluciones a los problemas que se identifican en la práctica profesional de forma integrada.
- ✓ Poseen un carácter científico, con enfoque sistémico, planificado en etapas, fases o períodos que facilitan el desarrollo de acciones que se materializan en el aprendizaje durante la práctica en el trabajo.
- ✓ Su estructura permite el desarrollo de funciones como: planificación, organización, ejecución, evaluación y control.

Todo lo anterior permitió a la autora identificar las siguientes peculiaridades del término estrategia:

- Es un sistema de acciones planificadas por etapas.

- Son acciones de enseñanzas dirigidas a la transformación de los modos de actuación profesional.
- Favorece las vías y métodos para la adquisición y actualización de los conocimientos, habilidades y valores.
- En el proceso, se evalúa el avance sobre la base del cumplimiento del objetivo propuesto y de sus resultados.

A partir de la sistematización realizada la autora de esta investigación define como estrategia de mejora continua al proceso de aprendizaje permanente de las personas que integran una organización, que requiere de la práctica constante, estratégica y sistemática, donde la gestión del conocimiento es el complemento transformador a un desempeño superior en los profesionales de enfermería.

La estrategia de mejora continua para profesionales de enfermería que se diseña, está fundamentada en aspectos filosóficos, sociológicos, psicológicos, gerenciales y de enfermería.

Los elementos de la lógica científica de la estrategia que se encuentran implícitos en el conocimiento, valores y la existencia, fundamentan los aspectos filosóficos, está basado en el pensamiento lógico que comprende el dominio de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del directivo de enfermería en su función gerencial, la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías.

Desde el punto de vista sociológico, asume la concepción de la educación como fenómeno social determinado y determinante, orientado hacia la superación del directivo de enfermería que, en la esfera de la gerencia, se desdobra en la formación de las nuevas generaciones y, a la vez, del propio personal docente.

Los fundamentos psicológicos, es la base para brindar al profesional, las herramientas necesarias que facilitan el logro de la satisfacción individual, el mejoramiento profesional y la formación de valores, expresados en la función del desarrollo intelectual que alcanzan en el proceso de asimilación de los conocimientos manifiestos en la actuación profesional. ⁵⁹ Este fundamento, fortalece la estrategia propuesta al asumir la teoría de la Escuela Histórico Cultural de L. S Vygotsky, ⁵⁹ que sustenta el desarrollo psicológico desde las competencias gerenciales, estas fueron definidas por la capacidad mental de un individuo que se condiciona por la situación (contexto), interacción y papel modelador que tienen las herramientas culturales. Así, las competencias gerenciales individuales se construyen de acuerdo al entorno y al perfeccionamiento del desempeño requerido.

La gerencia está sustentada en la teoría de habilidades directivas de Whetten y Cameron³⁵ 2011, estos establecen cinco propiedades que las particularizan: Primero, son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias de estilo. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. En segundo lugar, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo, el cual las puede demostrar, practicar, mejorar o limitar, y, en tercer lugar, pueden ser desarrolladas. Es posible mejorar el desempeño, a diferencia del coeficiente intelectual (ci) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida. En cuarto lugar, están interrelacionadas y se superponen.

Desde la ciencia de la Enfermería, poseedora de su propio campo, objeto y método de estudio, estos fundamentos sustentan la propuesta de la estrategia, se fundamenta en relación a los conocimientos, habilidades, conductas y valores que deben estar presentes en el cumplimiento de las funciones administrativas de enfermería, que al analizar sus presupuestos se encuentran positivos vínculos con

lo que se espera, que la propuesta realizada contribuya de forma integral y sistemática a la adquisición de autonomía que les permita ser más independientes en sus acciones específicas, a través del alcance de conocimientos científicos, habilidades gerenciales, actitudes y valores éticos de la profesión que benefician el entorno en que se desarrollan como administrativos.

La estrategia que se propone provee las vías para que la concepción teórica sea aplicable en la práctica e incluye instrumentos y procedimientos validados para su uso, se concibió mediante la construcción del conocimiento que integra componentes teóricos y prácticos. La misma se sustenta en la teoría del conocimiento del pensamiento dialéctico-materialista como base del proceso enseñanza-aprendizaje desde los estudios de posgrado, a partir de la identificación de necesidades sentidas de los profesionales de enfermería en función administrativa para su desempeño. Para el diseño se tuvieron en cuenta las categorías y principios de la lógica en la elaboración de acciones que permiten la transformación del individuo y el desarrollo del pensamiento lógico y científico, por lo que se concibe con una visión del ser humano de manera holística.

La educación de posgrado constituye, el cuarto nivel del sistema de educación y tiene como objetivos esenciales la formación académica y la superación continua de los egresados universitarios, durante toda su vida profesional, es así que contribuye de forma sistemática a la elevación de la productividad, eficiencia y calidad del trabajo. Se define como el conjunto de procesos dirigidos a garantizar la preparación de los egresados universitarios y profesionales en su entorno laboral, con el propósito de completar, actualizar y profundizar conocimientos y habilidades que se necesitan alcanzar para un mejor ejercicio profesional en correspondencia con los avances científicos y tecnológicos, así como las necesidades de las entidades en que se desarrollan los mismos.⁶¹

La educación de posgrado para el logro de sus objetivos va en dirección en espiral, cada uno de sus componentes juega un rol fundamental, por lo tanto, es imprescindible el logro de su efectividad y capacidad para cumplir su encargo social. Tiene varias funciones, entre las que se encuentran:

1. Adaptación laboral o familiarización, con ella se garantiza a los recién graduados la adaptación psicosocial, los conocimientos y habilidades específicas que deben asumir para las funciones que realizarán según el cargo que desempeñan.

2. La complementación proporciona la adquisición de conocimientos y habilidades no recibidos en estudios precedentes o adquiridos sin la profundidad necesaria para el puesto de trabajo que desarrollará.

3. La actualización posibilita la modificación sistemática de conocimientos y habilidades profesionales en correspondencia con los avances y el desarrollo científico técnico.

4. La reorientación permite la ganancia de nuevos conocimientos y habilidades profesionales en virtud de nuevos cargos o puestos de trabajo.

5. La profundización permite la obtención de un nivel superior con relación a los conocimientos científico-técnicos y habilidades profesionales en un campo específico de la profesión o de un área concreta de la ciencia y la técnica.

La autora considera válido destacar que el Departamento de Docencia Médica del Ministerio de Salud Pública de Cuba ha reconocido las brechas de la superación profesional y en la instrucción No.1/2018, adjunto a la Resolución de Posgrado expresa que dicha superación se extiende a capacitaciones de diversas temáticas, sin una identificación precedente de necesidades de aprendizaje, y que las formas

organizativas de la superación profesional han carecido de una estructura metodológica para su desarrollo.⁶²

La Superación Profesional y la Formación Académica, son elementos que caracterizan al posgrado. En esta investigación se asume la superación profesional como modalidad del posgrado.

Añorga⁶³ la define, como la "Figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales, con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño".

Urbina Laza,⁶¹ en el artículo "La educación de posgrado en las universidades médicas cubanas", la define como el conjunto de procesos de enseñanza aprendizaje que posibilitan a los profesionales la adquisición de conocimientos y habilidades, así como el perfeccionamiento continuo para un mejor desempeño de sus funciones y responsabilidades laborales, tanto en los servicios, la docencia y la investigación científica; en correspondencia con los avances de la ciencia, la técnica, el arte y las necesidades económico-sociales del país. Tiene como formas fundamentales la autopreparación, el adiestramiento laboral, el curso, el entrenamiento y los diplomados. En esta investigación se asume lo definido por Urbina Laza.

A consideración de la autora de esta obra, la propuesta de la estrategia se realizó en la construcción del saber para la transformación en el desempeño del profesional de enfermería, el que construye el conocimiento a partir de la interacción con el entorno donde se desarrolla, por lo que tiene la posibilidad de reconstruir nuevos aprendizajes y generar cambios de mayor alcance. La función administrativa debe ser demostrada y reflexiva para gestionar un aprendizaje del saber directivo, lo que implica articular teoría y práctica.

La estrategia de mejora continua que se propone está caracterizada por ser: sistémica, flexible, integradora, contextualizada, transformadora y formativa; todo lo cual se considera a partir de las relaciones de subordinación y coordinación que se establecen entre los componentes de la estrategia, los que se presentan en orden lógico y jerárquico.

Sistemática: está dada por la necesidad de que todas las actividades desarrolladas durante la superación profesional de los profesionales de enfermería se planifiquen al tener en cuenta la secuencia lógica, la coherencia coherente y la sistematicidad.

Flexible: porque es idónea a cambios a partir de su capacidad de rediseño en correspondencia con los resultados que se obtengan durante su implementación en la práctica. Tiene en cuenta las características individuales de cada directivo, el ritmo de aprendizaje, motivaciones e intereses, así como la atención a las diferencias individuales en función de las necesidades de aprendizaje de cada individuo.

Integradora: en su desarrollo se integran de forma dinámica el saber, saber hacer y saber ser del profesional de enfermería en función administrativa en relación con las funciones declaradas en el plan de estudio de la carrera y en las regulaciones de las funciones de enfermería en el SNS, contextualizadas en el departamento de enfermería.

Contextualizada: porque se puede adecuar a la enseñanza del directivo de acuerdo a sus particularidades en los diferentes servicios, los contextos de actuación y a sus propias necesidades.

Transformadora: constituye la vía idónea para el mejoramiento del desempeño gerencial del directivo de enfermería al retroalimentar el proceso de educación permanente y continuada con nuevos conocimientos, habilidades y valores incorporados a la función administrativa de enfermería desde el

área donde labora y los servicios que ofrecen. La adopción de un enfoque gerencial implica la búsqueda de soluciones a problemas que deben enfrentar en su desempeño diario, fortalece el método científico de la profesión y contribuye a elevar la gestión de los servicios de salud para brindar con calidad la atención de enfermería a personas con afecciones de ortopedia y traumatología.

Formativa: en las acciones que se diseñaron se precisó con claridad qué hacer, cómo hacerlo, para qué y cómo evaluarlo, lo que favorece la autonomía y la superación consciente y sistemática de los profesionales de enfermería en función administrativa, para asumir una posición de éxito y una actitud transformadora en relación con la actividad que realizan. La investigadora de este estudio, en la búsqueda de la integración de los fundamentos teóricos con los demás elementos de la estrategia de mejora continua, reconoce la misma como un instrumento metodológico, adecuado para intervenir sobre dos componentes particulares fundamentales del proceso de superación. Un componente está relacionado con los docentes encargados de la planificación, organización y desarrollo del proceso de superación en correspondencia con los requerimientos de las necesidades profesionales declaradas y las demandas sociales; y el otro, los profesionales de enfermería favorecidos de las acciones educativas, que tienen el compromiso de la apropiación del contenido y el beneficio de la superación en función de transformar sus saberes, expresados en el mejoramiento de su desempeño profesional.

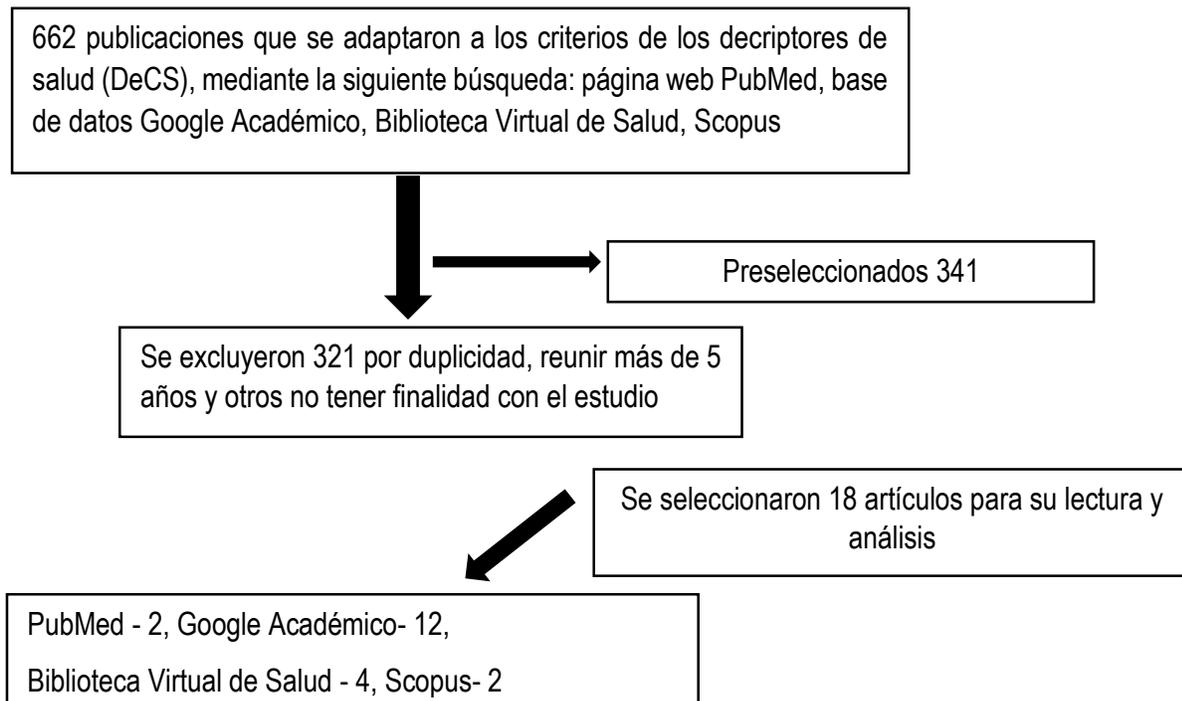
Su estructura se organizó en cuatro etapas: diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y la retroalimentación.

Un profesional preparado conscientemente, tiene la capacidad de transmitir, seguridad y confianza a las personas y sus familiares. Estas características son adecuadas en los profesionales de enfermería en función administrativa que laboran en los servicios de ortopedia y traumatología para ofrecer una

atención humanista-clínico-ético, lo cual se traduce en el liderazgo, comunicación, capacidad competitiva que propicia un entorno favorable en beneficio de la calidad de la atención.

La revisión bibliográfica, estuvo sustentada en los artículos científicos en la investigación provienen de la búsqueda de la literatura mundial obtenidos mediante la siguiente búsqueda: página web PubMed, base de datos como el Google Académico, Biblioteca Virtual de Salud, Scopus. La literatura científica, estuvo intencionada al acceso de las páginas indexadas como Scielo, revistas electrónicas, Lilacs, Dialnet, repositorios digitales, manuales, que se realizó durante el periodo del 2019 a 2023. Los criterios de inclusión fueron: competencias gerenciales y profesionales, habilidades, administración de los servicios de salud, administración hospitalaria, gestión en enfermería en los últimos 10 años, en idiomas español, portugués e inglés, y accesibles a texto completo.

Con el objetivo de representar el enfoque metodológico del resultado de la sistematicidad, para ello se muestra el siguiente diagrama.



Conclusiones del Capítulo I

El termino competencias en el mundo está asociado al conjunto de saberes e íntimamente relacionado a valores y comportamientos, al contextualizar la definición de competencias gerenciales con las funciones de los `profesionales de enfermería en función administrativa, en la que se integran otros atributos relacionados con las funciones, tareas, la experiencia laboral, la capacitación y calificación.

Se identificaron 14 competencias gerenciales para lograr acciones encaminadas al mejor desempeño laboral de los profesionales de enfermería en función administrativa en el departamento de enfermería, en las áreas de hospitalización, y consultas externas

En este capítulo las principales definiciones y conceptos apuntan hacia la importancia que tienen las competencias gerenciales para lograr acciones encaminadas al mejor desempeño laboral de los profesionales de enfermería en función administrativa.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA EN FUNCIÓN ADMINISTRATIVA. DISEÑO Y RESULTADOS

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA EN FUNCIÓN ADMINISTRATIVA. DISEÑO Y RESULTADOS

El capítulo tiene como propósito explicar el recorrido metodológico realizado en la investigación como parte de la concepción de las competencias gerenciales en la práctica profesional como directivo. Además, se efectúa el análisis e interpretación de los resultados de los instrumentos aplicados y las fuentes consultadas que permitieron, a partir de la triangulación metodológica, arribar al inventario de necesidades y potencialidades que confirman el problema de la investigación.

Tipo de estudio

Se realizó un estudio de desarrollo descriptivo- participativo con enfoque cuali – cuantitativo para la identificación de las competencias gerenciales en profesionales de enfermería en el periodo de septiembre de 2019 a mayo del 2023.

La investigación participativa propicia la integración del conocimiento y la acción, admite que los usuarios se involucren, conozcan, interpreten y transformen la realidad objeto del estudio, por medio de las acciones propuestas por ellos, como alternativas de solución a las problemáticas identificadas por los propios actores sociales, cuyo interés principal es generar cambios y transformaciones definitivas y profundas. Es un proceso educativo por excelencia, una oportunidad para el aprendizaje colectivo donde los participantes investigan su propia realidad y analizan las causas de sus problemas. Es una circunstancia para compartir experiencias, intercambiar saberes y conocimientos, aprender a utilizar las técnicas para recoger información y aprovechar los resultados en beneficio de la organización y la comunidad.⁶⁴

Esta metodología permite desarrollar investigaciones en las cuales la participación protagónica de los propios investigados e investigadores, aunada a los procesos permanentes de autorreflexión, acciones pertinentes para contribuir a la solución de las problemáticas seleccionadas, marcan un hito entre el abanico de metodologías de corte cualitativo.⁶⁴

Universo y muestra

En la investigación se trabajó con el universo constituido por los 31 profesionales de enfermería en función administrativa del Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País”.

La identificación de competencias gerenciales se realizó en el capítulo I a partir de la sistematización realizada donde la autora la define de manera operacional como la combinación de conocimientos, habilidades, y conductas que se corresponden con los compromisos de aquellos profesionales de enfermería en función administrativa. Aspecto este que permitió la identificación de las mismas para los profesionales de enfermería del Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País”, las que fueron validadas con los expertos.

Para realizar la comprensión lectora se declaran la selección de los expertos, así como la fiabilidad se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo homogéneo, en el mismo según Hernández- Sampieri ⁶⁵ “...se debe considerar que los integrantes posean, entre sí, al menos una característica común y que los criterios para la selección sean determinados por el objetivo del estudio se recomienda homogeneidad en los grupos para potenciar las reflexiones sobre experiencias comunes”.

Para la validez y la comprensión lectora la característica común de la selección de los expertos fue, estar en función administrativa por más de tres años en el (CCOI Frank País), especialistas en Ortopedia Y Traumatología, categoría docente asistente, auxiliar, aspirante a investigador y, además,

haber formado parte del estudio realizado por la autora de “Autopercepción de habilidades gerenciales” aspecto este que permite tener una mejor comprensión de la investigación. Los participantes fueron siete (7) profesionales de enfermería, cinco (5) Especialistas en Ortopedia y Traumatología, y dos (2) Doctoras en Ciencias de la Enfermería.

Experto es aquel “cuya formación y experiencia previa le ha permitido alcanzar un dominio sobre un asunto que excede el nivel promedio de sus iguales, y que está en disposición de exponer sus opiniones sobre dicho asunto para que sean utilizadas como juicios conclusivos”.⁶⁵

Para la selección de los expertos, se tuvieron en cuenta los principales profesionales de la institución en función administrativa y del departamento de Enfermería, que cumplieran los siguientes criterios:

- ✓ Licenciatura en Enfermería
- ✓ Médico especialista en Ortopedia y Traumatología de primer y segundo grado
- ✓ Experiencia de más de 10 años en función administrativa
- ✓ Poseer categoría docente e investigativa.

Variable del estudio: competencias gerenciales

Variable	Descripción operacional	Indicador	Escala Likert
Competencias gerenciales	Combinación de conocimientos, habilidades, y conductas que se corresponden con los compromisos de aquellos que tienen funciones gerenciales.	Trabajo en equipo Comunicación asertiva Relaciones interpersonales Liderazgo	1= Pésimo 2= Mal 3= Bien 4= Muy bien 5= Excelente

Dimensiones e indicadores de la variable competencias gerenciales.

Dimensión de conocimiento

Indicadores

- ✓ Nivel de conocimiento para resolver y solucionar situaciones de conflicto.
- ✓ Nivel de conocimiento para establecer relaciones interpersonales e intergrupales.
- ✓ Grado de conocimiento de las nuevas tecnologías.
- ✓ Nivel de conocimiento para guiar e incentivar a sus subordinados.
- ✓ Nivel de conocimiento para la administración de los recursos humanos y materiales.

Dimensión Procedimental

Indicadores

- ✓ Nivel de organización del trabajo con el equipo de salud.
- ✓ Nivel de organización del trabajo con eficiencia para la planificación de los recursos humanos y materiales de acuerdo a necesidades del servicio.
- ✓ Nivel en la ejecución de acciones coordinadas con el equipo de salud.
- ✓ Nivel de autonomía para la toma de decisiones.
- ✓ Nivel de toma decisiones coordinadas con el equipo de salud.

Dimensión Comportamiento

Indicadores

- ✓ Nivel de independencia para establecer una comunicación adecuada con la persona, familia y equipo de trabajo.
- ✓ Nivel de independencia para resolver dilemas éticos en situaciones complejas que se presenten en el servicio.
- ✓ Nivel de capacidad para el trabajo en equipo, colabora y coopera.

Dimensión Científico-Investigativa

Indicadores

- ✓ Grado de participación en cursos de superación relacionados con la administración en salud.
- ✓ Nivel de autopreparación para desarrollar sus funciones administrativas.
- ✓ Nivel de dominio de la metodología de la investigación para realizar trabajos científico investigativos.
- ✓ Grado de participación en eventos científicos para socializar resultados de trabajos investigativos, relacionados con la administración en salud.

La autora propone a los expertos las competencias gerenciales con sus dimensiones e indicadores identificada, para ello empleó una Escala Likert, con cinco grados, donde el número mayor se corresponde con el nivel más alto de importancia que da cada experto a la competencia que se propone. A los mismos se les explicó la condición de cada uno de los grados, la que se muestra a continuación: el 1= Pésimo, 2= Mal, 3= Bien, 4= Muy bien y 5= Excelente, en base a su definición; y aportar sugerencias en caso de que lo considerasen necesario.

Para el análisis de los resultados de la validación se utilizó el índice de posición (IP) (97). Este es una combinación lineal de proporciones que cuantifica la posición de la muestra respecto a una escala ordinal sin necesidad de tener en cuenta el número de clases que la componen. Se calculó el IP para cada competencia, el IP general y el límite izquierdo y derecho de este último, con un intervalo de confianza (IC) de 95 %. El IP toma valores entre 0 y 1. Mientras más cerca del cero indica respuestas más próximas de 1 de la escala Likert y más próximas a 5, indica la aprobación de los expertos; lo que permitió estimar la tendencia de respuestas de acuerdo a las opciones de la escala.

Se realizaron dos rondas de trabajo con los expertos integrado por los siete (7) profesionales, para la validación de las competencias gerenciales propuestas. Como resultado y a solicitud de los expertos se cambió la redacción de la competencia seis (Realiza negociación y concertación para la mejora del servicio).

En la segunda ronda la competencia seis se modificó y quedó redactada de la siguiente forma “Realiza convenio y coordinación para la mejora del servicio”. Como resultado final se obtuvieron las 14 competencias gerenciales que caracterizan a los profesionales de enfermería en función administrativa del CCOI “Frank País”. El 100% de los expertos estuvo de acuerdo con las competencias gerenciales propuestas, donde la puntuación osciló entre cuatro y cinco.

Tabla 1. Criterio de expertos sobre las competencias gerenciales que deben caracterizar a los profesionales de Enfermería

Competencias gerenciales	4		5	
	No.	%	No.	%
1.Desarrolla habilidades personales e interpersonales con sensibilidad y pericia profesional			x	100
2.Mantiene los principios éticos, morales, políticos e ideológicos			x	100
3.Planifica y organiza el personal según características del servicio			x	100
4.Brinda adecuada información y comunicación con pacientes, familiares y miembros del equipo de salud	x	80		
5.Gestiona los recursos materiales acorde a las necesidades del servicio	x	80		
6. Realiza negociación y concertación para la mejora del servicio			x	100
7.Demuestra liderazgo			x	100
8.Desarrolla trabajo en equipo			x	100
9.Supervisa participación del personal de enfermería en pases de visita médico	x	80		
10.Supervisa cumplimiento de protocolos de actuación y procesos de calidad en la atención al paciente			x	100
11.Domina las bases científicas de la profesión en la solución de problemas y toma de decisiones, con flexibilidad y creatividad	x	80		
12.Realiza y estimula la superación técnica y profesional			x	100

13. Diseña y ejecuta investigaciones que respondan a problemas identificados en el contexto local, en correspondencia con las estrategias del SNS	x	80		
14. Elabora y publica artículos científicos que respondan a las necesidades de la profesión y su contribución a la divulgación de las experiencias en el trabajo	x	80		

2.1. Validación de las competencias gerenciales con los propios profesionales de enfermería en función administrativa.

Se procedió a la validación de las 14 competencias gerenciales a través de la escala Likert con los profesionales de enfermería en función administrativa. Como resultado el 100% de ellos consideraron que las 14 competencias gerenciales propuestas por la investigadora y validada con los expertos y que además pueden ser válidas para cualquier profesional de Enfermería, en función administrativa sin depender del servicio y nivel de atención en que se desempeñen.

Para esta validación se partió del principio de participación que es: “sentirse parte de”, lo que además está sustentado en algunos antecedentes y definiciones de empoderamiento: “El enfoque participativo, sobre todo en cuanto al trabajo con equipos autodirigidos; logrará dotar al personal de autoridad y conocimientos y en función de ello, otorgarles poder de decisión sobre la actividad que realizan”⁶⁵ similar procedimiento se utilizó en el estudio “Profesionales de enfermería de la Universidad de Federal de Santa Catarina”, Florianópolis, Brasil.⁶⁶

A continuación, se muestran los resultados:

Tabla 2. Criterio de los profesionales de enfermería sobre las competencias gerenciales que deben caracterizarlos

Competencias gerenciales	4		5	
	No.	%	No.	%
1. Desarrolla habilidades personales e interpersonales con sensibilidad y pericia profesional			x	100
2. Mantiene los principios éticos, morales, políticos e ideológicos			x	100

3. Planifica y organiza el personal según características del servicio			x	100
4. Brinda adecuada información y comunicación con pacientes, familiares y miembros del equipo de salud			x	100
5. Gestiona los recursos materiales acorde a las necesidades del servicio			x	100
6. Realiza convenio y coordinación para la mejora del servicio			x	100
7. Demuestra liderazgo			x	100
8. Desarrolla trabajo en equipo			x	100
9. Supervisa participación del personal de enfermería en pases de visita médico			x	100
10. Supervisa cumplimiento de protocolos de actuación y procesos de calidad en la atención al paciente			x	100
11. Domina las bases científicas de la profesión en la solución de problemas y toma de decisiones, con flexibilidad y creatividad			x	100
12. Realiza y estimula la superación técnica y profesional			x	100
13. Diseña y ejecuta investigaciones que respondan a problemas identificados en el contexto local, en correspondencia con las estrategias del SNS			x	100
14. Elabora y publica artículos científicos que respondan a las necesidades de la profesión y su contribución a la divulgación de las experiencias en el trabajo			x	100

2.2. Encuesta a profesionales de enfermería en función administrativa.

Se diseñó y aplicó una encuesta para identificar las necesidades de aprendizaje sentidas sobre aspectos considerados como insuficientes para el desarrollo gerencial en los diferentes servicios, su diseño se estructuró con preguntas abiertas y cerradas y fue aplicada a los profesionales de enfermería que se encontraban en el ejercicio de la función administrativa.

Como se muestra en la tabla 3, fueron considerados tres aspectos insuficientes referidos por estos para su desempeño, de ellos por encima del 80,0%, están los procesos organizacionales lo que se considera un porcentaje significativo de insuficiencias. Otro aspecto considerado insuficiente, fue la gestión de la calidad que rebasó el 90.3 %. Los tres aspectos considerados insuficientes sobrepasan el 75%.

Tabla 3. Aspectos referidos como insuficientes en su formación para dirigir en servicios de hospitalización y consulta externa

Insuficiencias	No.	%
Procesos organizativos	27	80,0
Liderazgo y trabajo en equipo	24	77,4
Gestión de la calidad	28	90,3

Como se observa en la tabla 4, el exceso de documentación y no tener en cuenta las necesidades sentidas de los profesionales de enfermería en función administrativa, con relación a la administración provocó un % elevado de insuficiencias para su preparación como administrativos 80,6 y 80,0, respectivamente. Mientras que el exceso de reuniones y los insuficientes aspectos de la teoría y la práctica, hacen que los resultados estén por encima del 50%, lo que demuestra la necesidad de trazar estrategias relacionadas con la capacitación para lograr desarrollar las competencias gerenciales necesarias e incentivar la autosuperación.

Tabla 4. Profesionales de enfermería en función administrativa según causas de la insuficiente superación en servicios de hospitalización y consulta externa

Causas de la insuficiente preparación	No.	%
No se tienen en cuenta las necesidades sentidas por los propios profesionales en función administrativa	25	80,0
Insuficientes aspectos de la teoría y la práctica relacionado con la gerencia	20	64,5
Exceso de reuniones	20	64,5
Exceso de documentación	25	80,6

Como resultado de los aspectos que los profesionales consideran las causas de su insuficiente superación, la autora infiere que están relacionados con la baja autosuperación de los mismos, porque a pesar de tener las posibilidades para el desarrollo científico, esto no es asumido por los profesionales de enfermería en función administrativa como una prioridad dentro de su formación gerencial.

Otro aspecto necesario a indagar en relación a las posibles causas de lo anteriormente declarado, es que se revisa el programa de la asignatura Gestión de los Servicios de Salud, que se imparte en el IV año de la carrera en el II semestre, verificó que las rotaciones por los servicios son de una semana, hecho que demuestra la escasa oportunidad para la adquisición de las principales habilidades gerenciales que se necesitan para el desempeño en los servicios. Por tanto, se sugiere que los profesionales de enfermería en funciones administrativas profundicen en la autosuperación y desarrollo de estas habilidades, así como en los modos de actuación de los futuros profesionales de enfermería.⁶⁷

La investigadora en el Capítulo I, a partir de la sistematización realizada del termino competencias, propone las que deben tener los profesionales de enfermería, así como la definición operacional de la variable única del estudio, sus dimensiones e indicadores.

2.3. Cuestionario de los profesionales de Enfermería

El diseño se realizó a partir del análisis de la variable competencias gerenciales, sus dimensiones e indicadores, estos últimos permitieron evaluar durante todo el proceso de la investigación y los instrumentos aplicados determinar el nivel de conocimientos de los profesionales de enfermería, así como sus expectativas relacionadas con la superación para un mejor desempeño de su actividad. En el mismo se recogen los datos generales como sexo, edad, años de graduado como licenciado, categoría docente y científica.

A partir de las dimensiones de la variable competencias gerenciales se procedió al diseño y aplicación del cuestionario, que fue aplicado a los 31 profesionales de enfermería con función administrativa, que representó el 100,0% de la población objeto de estudio.

La autora inicia el análisis de los resultados a partir de las preguntas por cada una de las dimensiones. Los ítems estuvieron en correspondencia con sus dimensiones de la variable competencias gerenciales que se agruparon en cuatro dimensiones: conocimientos, procedimental, comportamiento y científico-investigativa con sus 17 indicadores.

Para calcular la media ponderada se tuvo en cuenta la escala de valores del índice de la media ponderada. Se calculó el resultado de cada instrumento al tener en cuenta las dimensiones de la variable declarada con sus indicadores, se dividió entre las cuatro variables y esto permitió obtener el resultado de la media ponderada.

Alto	Medio	Bajo
Índice entre 4.50 – 5.00	Índice entre 4.00 – 4.49	Índice entre 3.00 – 3.99

Análisis de los resultados de las dimensiones

Dimensión conocimiento

En la pregunta uno que evaluó el nivel de conocimiento sobre administración en salud, el análisis permitió identificar a partir de la escala creciente utilizada, que el 80,6% de los profesionales de enfermería están por debajo de cinco, por lo que se considera insuficiente. Los resultados de la pregunta dos destacan el 61,2 % no han recibido cursos de posgrado relacionados con Administración

en Salud en los últimos cinco años y el 100,0 % tiene previsto realizar cursos de superación relacionados con este tema.

El 77,4% no identifica las necesidades de aprendizaje sentidas de sus subordinados; igualmente, el 58,0 % declara no tener conocimiento para resolver y solucionar situaciones de conflicto que pudieran presentarse en el servicio en relación a los recursos humanos y materiales.

Con relación a la dimensión conocimiento y superación profesional se encontraron similares resultados en el estudio realizado por Vilchis Fuerte en los Servicios Estatales de Salud de México, los que evidenciaron que el 39% de los administrativos asistieron a cursos de actualización administrativa y el 17% refirió no haber recibido ninguna capacitación en los últimos 3 años.⁶⁸

En relación a los conocimientos sobre las nuevas tecnologías, el 58,0 % no conoce las peculiaridades para trabajar con estas, aspecto este relacionado con el uso del Sistema GALEN para el trabajo con las historias clínicas, la búsqueda de información en los diferentes sitios web, para la actualización sobre las afecciones de ortopedia y traumatología. El 74,1 % conoce como guiar e incentivar a sus subordinados para la superación y el desarrollo profesional. (Anexo 4)

La utilización de las tecnologías como herramientas fundamentales para la rápida y adecuada transmisión, generación y difusión del conocimiento; así como el desarrollo de los recursos humanos y de una cultura organizacional que actúe como elemento que exige de un compromiso a todos los niveles, depende en gran medida de su dimensión humana y busca incrementar el aprendizaje individual y organizacional.

Dimensión procedimental

Los resultados de la dimensión procedimental reflejan que 54,8% organiza el trabajo del servicio con el equipo de salud, al conocer las necesidades de los ingresados, así como las particularidades de los tratamientos. El 64,5% para la toma de decisiones las realiza de manera coordinada con el equipo de salud. Aspecto este que la investigadora pudo constatar al evidenciarse en los jefes de salas, supervisores y jefes de departamentos, el buen clima organizacional, las relaciones interpersonales e intergrupales, elementos estos que favorecen a una atención de calidad a ingresados y sus familiares.

Diferente resultado demuestra el estudio de Castillo Colmenares y col.⁶⁹ donde el 100% de los investigados consideró que la administración institucional al momento de tomar una decisión debe consultar al personal. La autora considera en relación a este que los métodos estratégicos como la toma de decisiones son de gran importancia para que el profesional de enfermería desarrolle de manera asertiva la gerencia y considere el criterio de los subordinados para el buen funcionamiento organizacional.

Relacionado con los indicadores de esta dimensión se encontró en el estudio de Ramírez Vega que las enfermeras supervisoras del Hospital universitario Dr. Ángel Larralde”, cuentan con el conocimiento sobre las competencias gerenciales, habilidades interpersonales, liderazgo y trabajo en equipo, lo que propicia un clima de confianza y adecuado desempeño laboral.⁷⁰

En la pregunta dos para conocer el nivel de autonomía profesional que usted tiene como administrativo en el servicio, el 58,0 % declara tener independencia para ejecutar acciones coordinadas con el equipo de salud, mientras que como resultado del análisis de la escala creciente, el 64,5% está por debajo de cinco, lo que se considera como insuficiente, la autora al analizar ambos resultados, identifica que existe una incongruencia en los mismos, por lo que deduce que los profesionales de enfermería en función administrativa no se autoevaluaron de manera crítica. En este sentido el administrativo debe

conocer y dominar a profundidad sus funciones administrativas y de estas, cuales constituyen su herramienta principal de trabajo para ejecutar acciones gerenciales.

Dimensión de comportamiento

La pregunta que se corresponde con el compromiso ético y la actitud ante las alternativas de trabajo en la práctica clínica y administrativa, el 100% aplica los principios éticos y bioéticos en la práctica, el 90.3% establece comunicación con la persona, familiares y equipo de trabajo.

El 80.6% plantea tener capacidad para el trabajo en equipo y el 35,4% declara que no tiene independencia para resolver los dilemas éticos en situaciones complejas. (Anexo 6). Diferente resultado se encontró en un estudio realizado por Arbabisarjou⁷¹ en Irán, con el objetivo de “investigar las competencias gerenciales de los jefes de enfermería en los hospitales de “Kerman”, donde el 100% de las enfermeras jefes de servicio, tienen la habilidad para identificar problemas existentes y dar soluciones, y el 98 % de las enfermeras jefes determinaron la importancia de las habilidades de planificar las actividades diarias, como administración óptima de recursos humanos y materiales.

Científico-Investigativa

Las respuestas a la pregunta vinculada con las alternativas de superación profesional, evidencian que 58.0% utiliza los cursos y entrenamientos, el 48,3% la autopreparación como vía para la adquisición de conocimientos en Administración en Salud. Otras formas de superación que consideraron fueron las reuniones metodológicas por el Departamento de enfermería y las jornadas científicas. Es importante destacar que el 96,7% de los profesionales de enfermería en función administrativa, participan en el curso en administración de los servicios de salud que se imparte en el CCOI “Frank País” en el curso 2023-2024, en el que se imparte el tema de habilidades gerenciales, donde la investigadora forma parte del claustro.

Un aspecto negativo es que solo el 22,5% refiere que participaron en eventos científicos como método para su actualización, el 16,5% ha socializado trabajos de investigación relacionados con el banco de problemas del departamento de enfermería que responden a la institución como forma de búsqueda de nuevos conocimientos. El 90,3% coincide en no tener dominio de la metodología de la investigación y el 96,7% han realizado cursos relacionados con administración de salud. Peña Méndez y col.⁷² en la investigación realizada a profesionales de enfermería del Municipio Isla de la Juventud, evidenció que el 43,8 % no socializa los resultados de trabajos investigativos, el 78,1% declararon falta de motivación mientras que 71,8% piensa que la investigación es un obstáculo en la labor asistencial.

La vinculación de la asistencia y la investigación tiene relevancia sobre todo en el posgrado al proporcionar a los graduados universitarios la actualización, profundización, perfeccionamiento y ampliación de competencias laborales para el desempeño profesional que requiere un puesto de trabajo en correspondencia con las necesidades del desarrollo económico, social y cultural del país.⁴⁷

En la pregunta siete, el 100% de los profesionales de enfermería en función administrativa reconocieron necesaria una estrategia para la mejora continua dirigida al mejoramiento del desempeño gerencial. Al respecto la autora considera que los profesionales de enfermería que cumplen funciones administrativas, la superación profesional es un aspecto fundamental que les brinda la posibilidad de perfeccionar y actualizar conocimientos que den respuesta a necesidades de aprendizaje y solucionar las insuficiencias en el desempeño.

Un estudio realizado a los administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, el 50% de estos encuestados manifestaron que están dispuestos a aprender para mejorar su desempeño. La autora de esta investigación planteó, "es necesario e importante que el personal de la institución se prepare y sienta la necesidad de aprender para mejorar su desempeño, ya que este deseo de superación conlleva a tener conocimientos del manejo de habilidades gerenciales

primordiales para el manejo de la institución”.⁷³ la investigadora coincide con los fundamentos de Moreno Ponce.

Por su parte Rodríguez en su investigación declaró como resultado del análisis realizado en el Hospital General del Perú, que el 95,7% de los administrativos realizaron algún tipo de curso promovido por el propio hospital, en ayuda al desempeño profesional. Además del alto % declarado con anterioridad, es otro hecho que corrobora la continua búsqueda de mejora de estos profesionales, donde el 83,3% también procuraron realizar otros cursos, en busca del perfeccionamiento profesional.⁷⁴

Según la Organización Mundial de la Salud, hay pocos profesionales de enfermería que ocupan cargos administrativos en organizaciones y basados en estudios científicos recomienda la necesidad de fortalecer el liderazgo de enfermería y las funciones avanzadas. Por lo que se entiende que deben fortalecerse las competencias gerenciales en los profesionales de enfermería.⁷⁵

Esta autora considera que los profesionales de enfermería con insuficiencias relacionadas con la metodología de la investigación es lo que, conlleva a escasos proyectos de investigación que se realizan, además de la no incorporación del resto de los profesionales de la institución que se encuentran en función asistencial.

Los profesionales de enfermería del CCOI “Frank País”, plantean que a pesar que se les concede el tiempo suficiente para la formación posgraduada, y reciben información acerca de los cursos que se ofertan y tienen oportunidades en participar; pero el número de plazas es insuficiente al no ser impartidos en la institución. Es por ello que la autora, considera necesario ofrecer nuevas formas de superación en la institución para satisfacer las necesidades de aprendizaje en relación con las competencias gerenciales y que esto posibilite la actualización sistemática de conocimientos y habilidades de acuerdo a los avances científico-técnicos.

Por otra parte, las Universidades Cubanas deben establecer acciones correspondientes a nivel de territorio para la superación de los recursos humanos en enfermería e incentivar la autopreparación para el mejoramiento de las funciones administrativas e investigativas, así como las tecnologías de la información.

La investigadora al realizar la valoración general del cuestionario, aplica la media aritmética a los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones y establece de acuerdo al porcentaje de respuestas correctas, la siguiente regla de decisiones: nivel alto de 80 a 100%, nivel medio de 79 a 50% y un nivel bajo cuando se muestra por debajo del 50%.

De esta manera, se puede concluir que las mayores insuficiencias radican en las dimensiones Científico-Investigativa y Procedimental que califican en un nivel bajo con 20.0% y 49.0% respectivamente, por lo que la investigadora pretende darles solución a estas problemáticas a través de una estrategia para la mejora continua de estos profesionales de enfermería en función administrativa, a partir de acciones que involucren los profesionales que ejercen función administrativa para el desarrollo del trabajo que realizan y obtener resultados positivos, así como hacer frente a los desafíos cambiantes del entorno en que se desenvuelven. La mejora continua durante la formación académica no garantiza la renovación de la práctica, perfeccionar estas prácticas debe ser un compromiso personal y de la institución a través de la formación de una estrategia de conocimiento continuo.

La dimensión Comportamiento califica en un nivel medio con 79,3% y es donde se reúnen las mayores fortalezas. A pesar de obtener un nivel medio en la dimensión Conocimiento, solo se obtiene el 68.3% de respuestas positivas por lo que los resultados evidencian que no es suficiente la preparación de los profesionales de enfermería en la administración de los servicios de salud.

Las cuatro dimensiones se asocian con la posibilidad que tiene el profesional de enfermería para desarrollar acciones gerenciales, como expresión práctica de la función administrativa. La ubicación de estas dimensiones en la variable que se estudia, refiere además la autovaloración de estos profesionales desde y para un contexto de desarrollo propio, tendrán un impacto positivo en su desempeño profesional.

2.3. Examen escrito

Para el diseño del examen escrito, se tuvieron en cuenta las competencias gerenciales identificadas, los resultados de la encuesta para la identificación de necesidades de aprendizaje sentidas, el cuestionario y las dimensiones de la variable de estudio, lo que permitió la selección de temáticas objetos de comprobación para la exploración del nivel de actualización científico técnica relacionada con las competencias gerenciales. A continuación, se declaran los temas que fueron objeto del diseño del instrumento escrito:

1. Procesos organizativos
2. Liderazgo y trabajo en equipo
3. Gestión de la calidad

Para la elaboración de este examen, la investigadora realizó un anteproyecto de evaluación de las competencias gerenciales al tener en cuenta las dimensiones e indicadores de la variable declarada como cumplimiento de la Indicación Metodológica 7/98 ⁷⁶ la cual norma el procedimiento para la confección de instrumentos evaluativos escritos, esto permitió realizar un análisis exhaustivo de las competencias gerenciales que deben tener los profesionales de enfermería en función administrativa, a partir de las competencias identificadas. El instrumento quedó estructurado en 20 preguntas.

Los exámenes escritos son mundialmente los de mayor uso, los más económicos y los de mayor flexibilidad técnica; deben reunir particularidades generales, las cuales estarán dadas por las características del contenido, su importancia y utilidad, su relación con los objetivos; deben tener validez y confiabilidad. Deben ser, objetivo factible de realizar, complejo, pero lo más breve posible y preciso y claro en su redacción.⁷⁷

Existen básicamente dos tipos de preguntas en los exámenes escritos: los de respuesta abierta, donde el evaluado es instruido para que desarrolle su respuesta y el de respuesta cerrada donde se le dan varias opciones al evaluado, y de las cuales debe seleccionar una o varias, de acuerdo con la explicación que se anexa a la pregunta. Estas preguntas cerradas son las que se conocen como de tipo test, y en el diseño del instrumento en cuestión se utilizaron, porque son más objetivas y posibilitan evaluar eficientemente el sistema de conocimientos, así como habilidades intelectuales en la solución de problemas,⁷⁶ entre ellas se describen: verdadero-falso, selección múltiple complemento simple, selección múltiple complemento agrupado, enlace o pareamiento y ensayo de respuestas cortas, estos formatos de preguntas tienen ventajas y desventajas en su aplicación, las cuales están ampliamente detalladas en la bibliografía consultada.⁷⁷

En el instrumento se aplicaron los tipos de preguntas tipo test, la distribución y los porcentos de las mismas se describen a continuación:

- ✓ Selección Múltiple Complemento Simple: 3 preguntas 15.0%
- ✓ Selección Múltiple Complemento Agrupado: 3 preguntas 15.0%
- ✓ Verdadero-Falso: 6 preguntas 30.0%
- ✓ Ensayo de Respuestas Cortas: 7 preguntas 35.0%
- ✓ Enlace o Pareamiento: 1 preguntas 5.0%

La calificación se realizó al tener en cuenta el examen como un todo, las temáticas y las preguntas de cada una de ellas; con esta ponderación se les atribuyó el mismo valor. Los temas y las preguntas que lo integraron constituyen elementos esenciales en relación a conocimientos y habilidades a desarrollar como profesionales en función administrativa. La escala de calificación del examen se realizó de 0 – 100 puntos. A las 20 preguntas que conformaron el examen se les otorgó el mismo valor, 5 puntos. Se consideró la máxima puntuación del examen, el producto de multiplicar la puntuación máxima de las preguntas por la cantidad de preguntas ($5 \times 20 = 100$). Para lograr esto, la puntuación obtenida en cada pregunta se dividió por la puntuación máxima y se multiplicó por 100. Las preguntas se calificaron donde la nota mínima es 0 y la máxima 5 puntos.⁷⁷

Se consideró como “aprobado” a todo el profesional que obtuvo 60 o más sobre un máximo de 100 puntos. Para la validación de este examen se utilizaron los criterios del coeficiente de validez de contenido. Lo que expresa el grado en que el contenido del instrumento constituye una muestra representativa de los elementos de la variable que se pretende evaluar.

Se realizó el análisis de los aspectos a tener en cuenta para que en el instrumento diseñado estuvieran presentes las principales peculiaridades que lo caracterizan, estos fueron:

- Definición del dominio cognitivo de los temas a evaluar.
- Correlación de preguntas con los temas a evaluar.
- Distribución porcentual de los formatos y preguntas por temas.
- Puntaje por preguntas.

Para la determinación de la fiabilidad de este examen, se decidió utilizar el “Coeficiente alfa de Cronbach”⁷⁷ porque:

- ✓ Es el más utilizado en los estudios contemporáneos de calidad de instrumentos evaluativos, lo que nos permite comparar los resultados con los que se reportan en la literatura mundial.
- ✓ Nos proporciona la medida de la consistencia interna del examen en cuestión.
- ✓ Puede calcularse aún en el caso en que empleemos preguntas de diferentes formatos.

El análisis de fiabilidad se realizó sobre la base de los siguientes cálculos del mencionado coeficiente:

- Para el examen considerado como un todo.
- Para cada una de las temáticas del examen.

El análisis de fiabilidad realizado obtuvo un valor de 0,6066 para el examen teórico completo, lo que permitió declarar al mencionado instrumento como confiable si se tiene en cuenta que la consistencia interna es una medida de la correlación que existe entre los ítems que forman el instrumento de medida. En general, los valores son aceptables cuando son iguales o superiores a 0.60 y menores o iguales a 0.95. Para el procesamiento estadístico se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 24.0.

Resultados del instrumento escrito

El examen se aplicó a los 31 profesionales de enfermería, como se explicó al inicio del capítulo. Los resultados obtenidos se muestran en los (Anexos 9, 10, 11,12). El 87,0 % de los profesionales de enfermería en función administrativa examinados mostraron un conocimiento deficiente en el examen y ninguno obtuvo una puntuación de excelente (entre 90 y 100 puntos). Las puntuaciones obtenidas fueron bajas y por tanto se puede decir que en general el rendimiento fue bajo en las temáticas exploradas. Es de considerar que los profesionales de enfermería en función administrativa han demostrado dificultades en los resultados.

Se han reportado estudios como los realizados por Bond S.⁷⁷ y colaboradores los cuales, en la evaluación de la validez y confiabilidad de una escala de calificación diseñada para evaluar el desempeño de enfermeros en el centro de investigación de los servicios de salud de la Universidad de Newcastle, Inglaterra. Como indicador de la consistencia interna del instrumento evaluativo obtuvieron el coeficiente alfa de Cronbach, cuyo valor fue de 0.9287. Kelly recomienda un valor mínimo de 0.94 y Weiner de 0.8588. El estudio realizado por Urbina Laza, a los profesionales de enfermería en Neonatología reportó que los exámenes basados en respuestas cortas se consideran aceptables con coeficientes superiores a 0,6068.⁷⁸

Otros autores describen el desarrollo de instrumentos para evaluar el desempeño en enfermería, denominado, instrumento de cuidados tecnológicos, en ese estudio participaron 40 enfermeras profesionales; y como indicador de la consistencia interna y la confiabilidad del instrumento declaran el valor de 0.813 para el alfa de Cronbach del instrumento total, compuesto por 27 ítems.⁷⁸

En el instrumento diseñado hay sólo dos preguntas que contribuyen negativamente a la confiabilidad del mismo; éstas son la 8 y 17, y al eliminarlas la confiabilidad del examen global alcanza el valor de 0,6066 lo que representa un aumento aproximadamente del 5%, magnitud que, en principio es considerada despreciable y se consideró no eliminarlas. En el particular de estas preguntas se observó que el efecto de los formatos de preguntas utilizados no influye, porque el 30.0 % de las mismas son de complemento simple y agrupado y en general funcionó bien.

Análisis de los resultados de la aplicación del instrumento escrito, según dimensiones e indicadores

1. Dimensión conocimiento

En las preguntas relacionadas con los procesos organizativos de la dimensión conocimiento cinco de los indicadores evaluados, cuatro son evaluados de medio. Los indicadores referidos a resolver y solucionar situaciones de conflicto, así como establecer relaciones interpersonales e intergrupales, guiar e incentivar a sus subordinados, administración de los recursos humanos y materiales, identifica las necesidades de aprendizaje de sus subordinados; con resultados bajos los indicadores referidos al conocimiento del uso de la tecnología para la capacitación de sus subordinados y a la utilización del pensamiento crítico para la organización del servicio.

Resultados similares se encontraron en los estudios a profesionales de enfermería en funciones administrativas de la institución educativa del Perú, con el objetivo de diseñar un modelo de competencias gerenciales, el análisis de los resultados evidenció que en el indicador de conocimiento de las tecnologías obtuvo un valor medio de 3.42. En las relaciones interpersonales fue evaluado de medio para un 3.84, lo que mostró la actitud favorable de los profesionales de enfermería en función administrativa con sus subordinados para generar cambios en la institución en el proceso de la mejora continua. Otro aspecto a considerar con similitud al estudio de la investigación fue el valor medio para 3.67 que se evidenció en los administrativos de enfermería ante las soluciones a los problemas que se presentan en la institución.⁷⁹

2- Dimensión procedimental

De los cinco indicadores evaluados en esta dimensión cuatro se evalúan de medio, y uno de bajo. Se declaran como medio el nivel la habilidad para solucionar conflictos a partir de la toma de decisiones, identificar los problemas en el servicio con rapidez, capacidad para la negociación y toma decisiones coordinadas con el equipo de salud. Y como valor bajo la supervisión de los protocolos de actuación.

Miranda,⁸⁰ en el 2018 en su investigación, declaró que la solución de conflictos demanda altos niveles de empatía, asertividad y tolerancia por parte de los administrativos. En el análisis de su estudio el valor medio se encontró en el indicador soluciones a los problemas que se presentan en institución. Este autor expresó que este indicador debe pasar por criterios de negociación en la que se debe procurar entender y comprender algunas exigencias a fin de que las partes en conflicto puedan resolver sus diferencias dentro del profesionalismo, el respeto y la valoración de los derechos.

El estudio realizado por Cossío⁸¹ Bolaños en el año 2019 en un hospital del Perú relacionado con las habilidades gerenciales y toma de decisiones en administrativos de enfermería, se obtuvieron valores similares en cuanto al indicador relacionado con la toma de decisiones donde el 60,7% de los administrativos de enfermería se encontraron en el nivel medio.

3- Dimensión comportamiento

De los tres indicadores evaluados en esta dimensión los tres se evalúan de medio, en los que se encuentran la comunicación asertiva con las personas ingresadas en los servicios de ortopedia y traumatología y familiares, escucha a sus trabajadores de manera comprensiva, soluciona y analiza con el equipo de trabajo los problemas en el servicio que ocasionan conflictos. Relacionado con esta dimensión y sus indicadores se encontró la investigación realizada por Salazar,⁸² en el año 2018, en Instituciones Estatales de Educación de Ecuador, los resultados de su estudio demostraron que el indicador trabajo en equipo se encuentra en el nivel alto al obtener 80,9%.

4- Dimensión Científico-Investigativa

De los cuatro indicadores evaluados en esta dimensión uno se evalúa de alto y tres se evalúan de medio. Se evalúa como indicadores medio la superación científica como desarrollo del liderazgo, autopreparación como avance del desarrollo profesional, dominio en la docencia e investigación. Se

constató como indicador alto el grado en que los profesionales de enfermería en función administrativa incentivan la superación profesional de sus subordinados.

Similares resultados se encontraron en el estudio realizado por Aguilar Montoya y col.⁸³ en cuanto al resultado emergente de las competencias laborales de las enfermas en áreas específicas o complejas del Seguro Social Costarricense, en la investigación se identificaron que los profesionales de enfermería se destacan por el dominio del conocimiento teórico científico. Además, poseen facilidad de pensamiento crítico y juicio clínico, capacidad de toma de decisiones en la resolución de problemas y de respuesta ante situaciones complejas.

La investigadora durante la evaluación efectuada a la variable declarada, con la aplicación del examen, pudo reconocer que las dimensiones con un alto nivel de afectación fueron el conocimiento y la científica investigativa con valores de 3.98 y 3.88 respectivamente.

De manera general se concluye que, de los 17 indicadores evaluados por los diferentes métodos, se obtuvieron los siguientes resultados:

Con un nivel de desarrollo medio, 14 indicadores para un 82,3%, con nivel de desarrollo bajo dos, para un 17,6% y con un nivel alto uno, para un 5,8%. Estos resultados permitieron evaluar el comportamiento del nivel de desarrollo de la variable por dimensión en la triangulación metodológica.

Por otro lado, con un nivel medio de afectación se encontró la dimensión procedimental y el comportamiento con valores de 4.22 y 4.51, los resultados obtenidos demuestran que la variable posee un nivel de afectación medio por tener un valor de incidencia negativa de 4,16.

Resultados de la triangulación metodológica a partir de la evaluación obtenida por cada dimensión.

Tabla 5. Resultados de la triangulación metodológica a partir de las evaluaciones obtenidas por dimensión

Dimensiones	Encuesta	Cuestionario	Examen	Media ponderada
Dimensión conocimiento	3.90	3.82	3.98	3.90
Dimensión procedimental	4.22	4.26	4.27	4.25
Dimensión comportamiento	4.07	3.65	4.51	3.86
Dimensión científico-investigativa	4.45	4.43	3.88	4.46
Variable	4.16	4.04	4.16	4.15

El resultado final de la triangulación metodológica es de 4.15 de la media ponderada, estimado este como nivel medio de desarrollo, lo que permite corroborar que la variable competencias gerenciales de los profesionales de enfermería en función administrativa se encuentra afectada, constatándose el problema científico de la investigación. Las dimensiones más afectadas en este estudio fueron conocimiento con valor de 3.82, comportamiento con un valor de 3.65 y la científico-investigativa con un valor de 3.88. Afectados fundamentalmente por los indicadores valorados en la encuesta, el cuestionario y el instrumento escrito. La dimensión procedimental se comportó en el rango de 4.22 a 4.27 lo que coincide con el nivel medio.

Similares resultados fueron obtenidos en diagnósticos realizados por diferentes investigadores como Martínez Sariol ⁸⁴ los resultados de la triangulación metodológica obtuvieron un valor medio de 4.17, en el que corroboró que la variable competencias profesionales específicas en la atención de enfermería al neonato crítico se encuentra con mayor afectación la dimensión clínico-quirúrgica y actualización científica constatándose el problema científico de esa investigación. Hornedo, ⁸⁵ en el análisis para la triangulación de datos declaró que, la variable en estudio obtuvo un valor positivo bajo de 37,9%, su nivel de afectación es alto. Las dimensiones afectadas fueron Científico-Investigativa seguido de la Procedimental y el Conocimiento que obtuvieron valores bajos.

La triangulación metodológica, es uno de los procedimientos empleados para el procesamiento de los datos en las investigaciones cualitativas, por cuanto contribuye a elevar la objetividad del análisis de los datos y ganar una relativa mayor credibilidad de los hechos. Constituye una herramienta que confiere al estudio rigor, profundidad y complejidad, permite agrupar la información recibida de distintas fuentes, técnicas e instrumentos, para identificar coincidencias y discrepancias en el fenómeno que se estudia, dar grados variables de consistencia a los hallazgos y reducir sesgos, procedimiento que favorece la integración de los resultados. ⁸⁶

En el estudio para la triangulación metodológica realizada se tuvieron en cuenta los resultados de los instrumentos aplicados: encuesta, el cuestionario y el examen escrito, a partir del análisis de las dimensiones y sus indicadores, lo que permitió identificar las necesidades y potencialidades.

Necesidades

- ✓ Insuficiencia para resolver las situaciones de conflicto
- ✓ Insuficiente conocimiento para resolver y solucionar situaciones de conflicto que pudieran presentarse en el servicio en relación a los recursos humanos y materiales
- ✓ Insuficiente conocimiento de las nuevas tecnologías para la búsqueda de información en los sitios web
- ✓ Insuficiente independencia para ejecutar acciones coordinadas con el equipo de salud
- ✓ Insuficiencia para resolver los dilemas éticos en situaciones complejas
- ✓ Insuficiencia en la toma de decisiones
- ✓ Insuficiente participación en eventos científicos para socializar trabajos investigativos relacionados con administración en salud
- ✓ Insuficiente dominio de la metodología de la investigación

Potencialidades

- ✓ Capacidad para guiar e incentivar a sus subordinados para la superación y el desarrollo profesional.
- ✓ Capacidad para organizar el trabajo del servicio con el equipo de salud
- ✓ Adecuada aplicación de los principios éticos y bioéticos
- ✓ Adecuada comunicación con la persona, familiares y equipo de trabajo
- ✓ Adecuada incentiva la superación profesional de sus subordinados

Las necesidades y potencialidades identificadas a partir de la triangulación metodológica realizada, confirman la pertinencia del diseño de una estrategia para la mejora continua, con el uso de las diferentes formas organizativas de la superación profesional, para dar solución a las insuficiencias encontradas en el desarrollo de competencias gerenciales de los profesionales de enfermería.

Conclusiones del Capítulo II

Se identificaron las dimensiones e indicadores que se corresponden con la variable declarada. La triangulación metodológica realizada permitió identificar las necesidades y potenciales de los profesionales de enfermería en función administrativa.

Los instrumentos aplicados evidenciaron las principales insuficiencias identificadas por los profesionales de enfermería en función administrativa, así como sus causas, lo que permitió la selección de los temas objetos de evaluación.

Las necesidades identificadas en las cuatro dimensiones, están en correspondencias con las tendencias internacionales y se convierten en punto de partida para el diseño de una estrategia de mejora continua para la superación.

CAPÍTULO III. MODELACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA PARA LA SUPERACIÓN Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA EN FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

CAPÍTULO III. MODELACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA PARA LA SUPERACIÓN Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA EN FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

El capítulo tiene como objetivo demostrar los antecedentes, fundamentos, características y aspectos que conforman la estrategia de mejora continua que se propone para el mejor desempeño de los profesionales de enfermería en función administrativa. Así como los aspectos que la integran.

3.1 Antecedentes

En el proceso del análisis de los resultados de la investigación la autora identifica que existe una contradicción a partir de la insuficiente preparación de los profesionales de enfermería en función administrativa y lo que exige el Sistema Nacional de Salud, aspecto este que se visualiza en las situaciones problemáticas identificadas en el Capítulo I.

1. La no identificación de competencias gerenciales a desarrollar por los profesionales de enfermería en función administrativa
2. No existencia de instrumentos científicamente validados para su evaluación
3. Escasa superación para el perfeccionamiento continuo.

Para la solución de las mismas, en primer lugar, se identificaron 14 competencias gerenciales con sus dimensiones e indicadores. Se diseñaron instrumentos que fueron validados con los expertos y se propuso el diseño de una estrategia de mejora continua para los profesionales de enfermería en función administrativa.

En el capítulo II se realizó una triangulación metodológica a partir del análisis de los resultados, que permitió identificar las necesidades y potencialidades, las que corroboraron la necesidad de la superación en los profesionales de enfermería con funciones administrativas.

Para el diseño de la estrategia se consideró necesario declarar la Misión, Objetivos y Etapas de la misma. Aspectos estos que se desarrollan a continuación.

Misión: elevar la competitividad de los profesionales de enfermería con función administrativa para la calidad de la atención en los servicios de Ortopedia y Traumatología del CCOI” Frank País”.

Objetivo: desarrollar las competencias gerenciales en profesionales de enfermería en función administrativa a través de formas organizativas de la superación profesional como alternativa para su desarrollo.

Etapas

I. Diagnóstico

Para el desarrollo de esta primera etapa se tuvieron en cuenta la identificación de necesidades de aprendizaje y las competencias, aspectos estos que constituyen la base de la metodología ECLAS, a posterior se aplicaron diferentes instrumentos (encuesta, cuestionario e examen escrito), donde a partir de los resultados que se obtuvieron se realizó la triangulación metodológica que permitió identificar las necesidades y potencialidades.

II. Planificación

Esta esta se caracterizó por el diseño de un sistema de acciones para la mejora continua partir del uso de la superación profesional como modalidad del posgrado y sus diferentes formas relacionadas con la gestión de los profesionales de enfermería. Se realizó sobre la base de necesidades

identificadas y como alternativa de solución al problema científico declarado para dar respuesta a los objetivos de la investigación, para la adquisición y perfeccionamiento de los contenidos que forman parte de las conferencias especializadas, los cursos cortos y el entrenamiento.

El Reglamento de Postgrado declara: “Las formas organizativas principales de la superación profesional son el curso, el entrenamiento y conferencia especializada”.⁸⁷

La autora enfatiza que lo planteado con anterioridad le da la posibilidad de integrar el saber, el saber hacer y saber ser de forma transversal en la planificación de la estrategia.

Acciones fundamentales

- 1- Formulación de los objetivos de superación profesional en gestión de los administrativos y sus reservas.
- 2- Selección de los contenidos de las diferentes modalidades de la superación profesional seleccionadas.
- 3- Selección de temas para las conferencias especializadas.
- 4- Elaboración de los dos cursos y el entrenamiento de la estrategia de mejora continua.

La conferencia es el tipo de clase que tiene como objetivo principal la transmisión a los estudiantes de los fundamentos científico-técnicos más actualizados de una rama del saber con un enfoque dialéctico-materialista, mediante el uso adecuado de métodos científicos y pedagógicos, de modo que les ayude en la integración de los conocimientos adquiridos y en el desarrollo de las habilidades y valores que deberán aplicar en su vida profesional.⁸³

Las Conferencias especializadas han surgido como una necesidad y recomendación del propio trabajo en taller, ellas encuentran su pertinencia en la necesidad de alcanzar un bagaje mínimo de formación,

como punto de partida homogéneo en los participantes, establecer definiciones conceptuales esenciales de los contenidos comunes a tratar; definir los conocimientos previos necesarios hacia el contenido más inmediato y por último actualizar los contenidos previos que se deben dominar para el desarrollo de los talleres.

La conferencia no excederá de dos horas lectivas y estará a cargo de los profesores titulares y por excepción profesores auxiliares. Se realizará con grupos de 25 a 30 estudiantes.⁸⁸

En la preparación y ejecución de la conferencia debe tenerse en cuenta que ésta consta de tres partes:

1. Introducción
2. Desarrollo
3. Conclusiones

La disertación debe ser amena con una secuencia lógica. No es necesario que el conferencista intente agotar todos los aspectos teóricos que aparecen en el sumario, sino que debe concentrar sus esfuerzos en aquellas partes menos comprensibles, en aspectos poco tratados en la bibliografía disponible, en cuestiones esenciales para la comprensión de contenidos que presenten cierto grado de complejidad y en asuntos novedosos que no aparecen en fuentes accesibles. Por esta razón durante su preparación tiene que quedar claro qué parte debe dedicarse propiamente a la conferencia y qué parte al estudio independiente.^{86, 87}

Los dos cursos y el entrenamiento que conforman la estrategia se diseñaron para favorecer las competencias gerenciales de los profesionales de enfermería en función administrativa. Los cursos específicos como modalidad de la superación, se estructuraron sobre la base de las competencias identificadas, la encuesta, el cuestionario y el examen escrito, que permitió la estratificación del diseño

de tres cursos. Para ello se tuvo en cuenta el aseguramiento logístico de apoyo al programa, que incluye los escenarios específicos para impartirlo con el claustro docente que garantice su calidad.

Donde la autora en su diseño tuvo en cuenta los diferentes niveles de profundidad y complejidad de los contenidos.

Cursos específicos:

1. Gestión de la calidad de los servicios de salud.
2. Gerencia en enfermería

La investigadora piensa que el entrenamiento es un proceso que permite la adquisición de habilidades, capacidades y conocimientos como resultado de la enseñanza de alguna función para el desarrollo de aptitudes orientadas a beneficios o utilidad del individuo, considera que el entrenamiento, contribuye a desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos para mejorar y fortalecer la calidad de la atención de los servicios.

El entrenamiento en correspondencia con lo planteado en el Reglamento de Posgrado es la forma organizativa que posibilita la adquisición de habilidades y destrezas, la asimilación e introducción de procedimientos y tecnologías con el propósito de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades prácticas. El responsable de la impartición del entrenamiento serán los profesores seleccionados. El mismo se efectuará en los servicios de la institución de referencia, la duración del programa se ajustará de acuerdo a la rapidez con que el directivo aprenda en su entrenamiento.

En la medida en que los profesionales se superan, la gestión de la calidad de los servicios mejora, y, por lo tanto, el nivel de satisfacción de las personas es superior, así como el reconocimiento social a la profesión. Además, se logra un mayor desarrollo de conocimientos y habilidades, una

autoevaluación sistemática, se eleva la autoestima y el nivel de realización personal, y por tanto, aumentan sus motivaciones e intereses, por lo que la superación profesional es social y personalmente significativa.⁸⁸

Todas las formas de organización tendrán: título, fundamentación, objetivo, plan temático, objetivos por temas, orientaciones metodológicas, bibliografía. Las evaluaciones serán de acuerdo al nivel o tipo del curso y serán calificadas por el claustro seleccionado, de acuerdo con lo establecido en el reglamento de la Educación Superior cubana.

III. Ejecución

En esta etapa se ejecutarán las acciones educativas seleccionadas para la superación de los profesionales de enfermería, desde su desempeño.

Se consideran las siguientes acciones:

1. Preparación de los profesores que participarán en la ejecución de la estrategia.
2. Se desarrollarán las formas de superación profesional seleccionadas.
3. Se realizará la evaluación formativa por cada forma de organización del proceso de superación profesional.

Esta etapa se caracterizará por la puesta en práctica de la estrategia de mejora continua, en los escenarios propios del Complejo Científico Ortopédico Internacional Frank País, como parte de la educación en el trabajo que favorece el intercambio de saberes y la transformación del desempeño.

IV. Evaluación

Se evaluará la implementación de la estrategia de mejora continua para los profesionales de enfermería en función administrativa, para ello se determinan las siguientes acciones:

1. Identificación de los objetos a evaluar para facilitar el proceso de ejecución de la estrategia.
2. Elaboración y aplicación de instrumentos que evidencien la validez de la estrategia de superación de mejora continua.
3. Análisis de los resultados, que permitan diagnosticar las fortalezas, debilidades y limitaciones de la estrategia y la retroalimentación constante para la mejora continua de los profesionales de enfermería.

Linares Borrell plantea que la formación de directivos en Cuba es una actividad priorizada, cada vez más orientada a la solución de los problemas organizacionales: una vía para lograr esta correspondencia es la formación en equipos directivos, con el uso del tributo individual y colectivo, así como el intercambio de conocimientos tácitos y habilidades que pueden ser aprendidas o perfeccionadas en los propios procesos de trabajo.⁹⁰

En correspondencia con el párrafo anterior la autora consideró pertinente utilizar el ciclo Deming como elemento importante del mejoramiento continuo basado en que no sólo se deben hacer correcciones para la mejora, sino también innovaciones y éstas concebidas como cambios en las políticas, planes, programas, objetivos, estándares entre otras.

La evaluación 360° permite dar al evaluado la retroalimentación necesaria para tomar medidas que mejoren su desempeño y su comportamiento y de la misma manera dar a la organización la información necesaria para tomar decisiones. La validez depende del diseño, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.⁹¹

Plantean Harks⁹² y colaboradores declaran que la retroalimentación sostenible es de carácter recursivo, es entregada a través de ciclos, al otorgar la oportunidad de corregir conocimientos erróneos que conducen a la mejora, con el apoyo de criterios claros que permitan una autoevaluación calibrada. De este modo, se generan procesos cognitivos, donde se involucra la retroalimentación para mejorar la tarea actual y satisfacer las necesidades de aprendizaje futuro.

Retroalimentación: es la que cierra el ciclo de la revisión que se realiza al finalizar la evaluación y con base en los resultados obtenidos, permite conocer y fomentar fortalezas y establecer pautas para trabajar sobre las debilidades. De esta manera la retroalimentación se convierte en una herramienta fundamental de apoyo para buscar la motivación y contribuir a la superación profesional y así mejorar el rendimiento e impacto dentro de la organización.

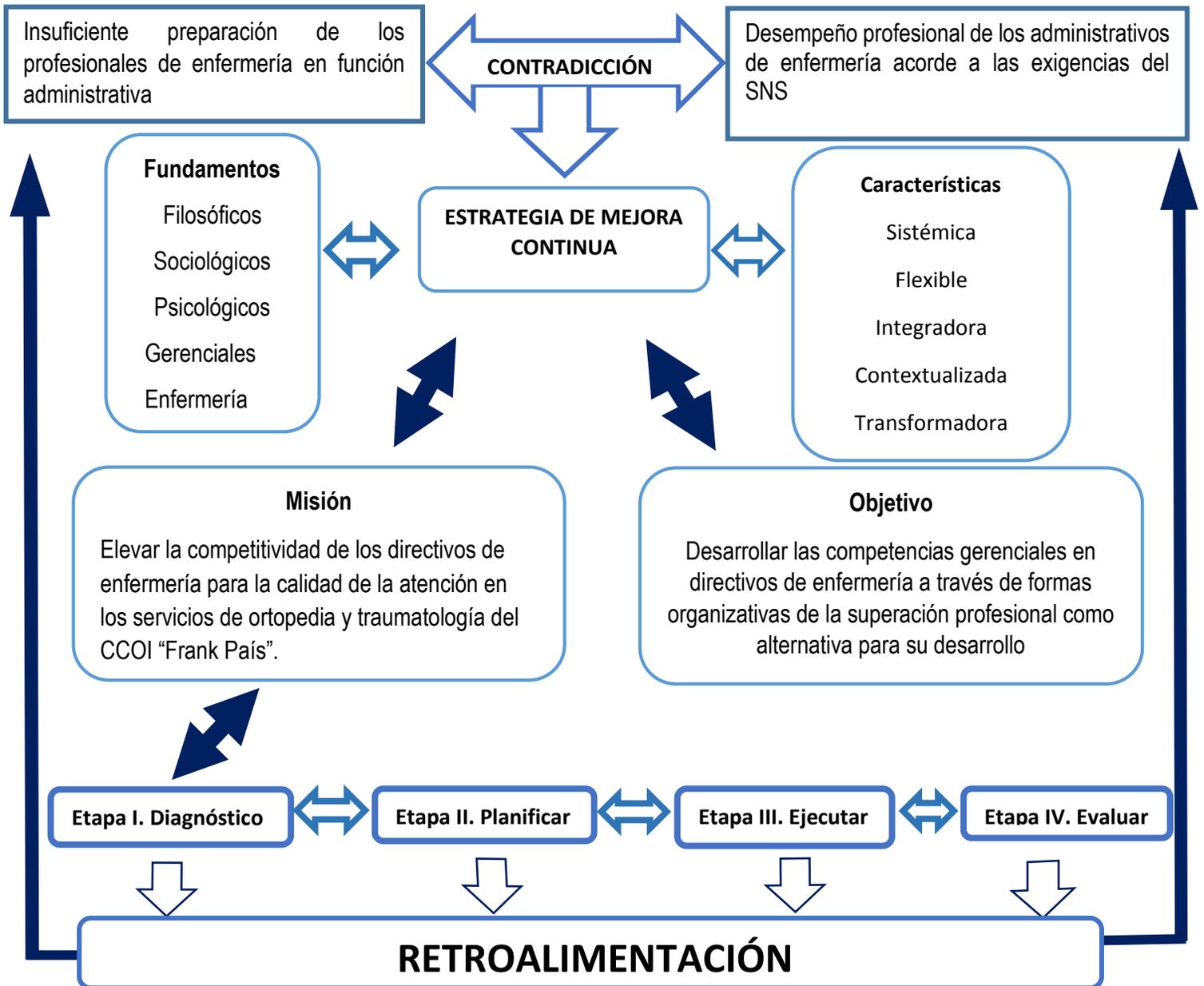
En esta fase de retroalimentación sobre los impactos generados en los procesos reales, con la implementación y los resultados esperados, que comprende la detección de posibles desviaciones para, consecuentemente, efectuar ajustes, acciones de mejora y las actualizaciones correspondientes en las fases precedentes.

En esta etapa se estudian los resultados obtenidos en el seguimiento para modificar los procesos, dar soluciones a los problemas, identificar cambios y redefinir objetivos de mejora continua, todas estas acciones forman parte del diseño de mejora, que permite una gestión activa en busca de alcanzar los resultados esperados. No debe perderse de vista que el fin de la retroalimentación es potenciar la competitividad de los profesionales, generar un aprendizaje y promover la mejora continua.

La autora considera que para el logro de una estrategia de mejora continua para la superación de los profesionales de enfermería en función administrativa se deben realizar evaluaciones periódicas para

medir el progreso y la calidad de los cursos y entrenamientos, recopilar comentarios de los participantes y ajustar los programas según sea necesario.

Algoritmo de la estrategia de mejora continua



Conclusiones del Capítulo III

El diagnóstico de las necesidades de aprendizaje a través de la variable declarada con sus dimensiones e indicadores, ofreció elementos para el diseño de la estrategia de mejora continua, al permitir identificar las desviaciones que fueron utilizadas para las propuestas de acciones a realizar.

La fundamentación de la estrategia de mejora continua para la superación y desarrollo de competencias gerenciales en profesionales de enfermería en función administrativa, integra los referentes filosóficos, psicológicos, sociales, gerenciales y de enfermería que, desde las ciencias de la enfermería, aportan a la teoría esta área del conocimiento.

El diseño de la estrategia de mejora continua propuesta está en correspondencia con los fundamentos asumidos y contribuye al desarrollo del desempeño profesional de enfermería en función administrativa.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- 1- La sistematización y el estudio histórico lógico realizado, determinaron los fundamentos teóricos que sustentan las competencias gerenciales identificados por la autora para un mejor desempeño profesional de los profesionales de enfermería en función administrativa.
- 2- Los resultados obtenidos de la triangulación metodológica a los instrumentos aplicados desde la descripción de la variable, sus dimensiones e indicadores, a partir de la metodología ECLAS, como fundamento metodológico que facilitaron identificar las necesidades y potencialidades de los profesionales de enfermería del CCOI “Frank País”.
- 3- El diseño de la propuesta de la estrategia de mejora continua, permitió hacer el análisis de los antecedentes, fundamentos, características y aspectos que la conforman como vía fundamental para el mejoramiento del desempeño gerencial de los profesionales de enfermería.
- 4- En la estrategia de mejora continua se manifiestan las relaciones entre las necesidades de aprendizaje sentidas de los profesionales de enfermería identificadas en el área administrativa, las acciones de superación y el mejoramiento del desempeño gerencial en enfermería.
- 5- Los resultados de la validación de las competencias gerenciales con los expertos, la encuesta, el cuestionario y el instrumento escrito, posibilitaron constatar la validez de la estrategia de mejora continua para el desempeño gerencial de los profesionales de enfermería, en correspondencia con el desarrollo científico-técnico y las exigencias del Sistema Nacional de Salud en Cuba.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

- A los directivos del CCOI “Frank País” poner en ejecución la estrategia de mejora continua para los profesionales de enfermería
- Dar a conocer los resultados de la presente investigación a las autoridades competentes del Departamento de Enfermería a nivel Nacional para la aplicación de la estrategia en el resto del país previo diagnóstico del contexto que se propone transformar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- Biernat C, Ramacciotti KI, Rayez F. La capacitación en salud pública en la Argentina entre 1900-1960. *História Unisinos* 2018;22:637-50.
- 2- Salas Perea Ramón Syr. Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba. *Educ Med Super* [Internet]. 2012 Jun [citado 2023 Ago 14] ; 26(2): 163-165. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000200001&lng=es.
- 3- Morfi Samper R. Gestión del cuidado en Enfermería. *Rev Cubana Enfermer.*2010 [acceso: 22/08/2023]; 26(1):1-2. Disponible en:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086403192010000100001&lng=s.
- 4- Burdett Trust for Nursing. Campaña Mundial Nursing Now. [Sitio en Internet] [Consultado 7 agosto 2023].Disponible en: <https://bit.ly/38eCkTd>
- 5- Organización Mundial de la Salud. Report of the Policy Dialogue Meeting on the Nursing WorkForce. Ginebra, 6-7 de abril del 2017. Ginebra: OMS; 2017. Disponible en: <http://www.who.int/hrh/news/2017/NursingApril2017-2.pdf?ua=1>
- 6- Urbina Laza O, Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud. *Revista Cubana de Salud Pública* [Internet]. 2010;36(2):165-174. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21416135011>
- 7- Urbina O. Metodología para la evaluación de competencias de competencias laborales de los profesionales de enfermería que laboran en los servicios de neonatología. [Tesis doctoral] (PDF) La Habana. 2007
- 8- Souza e Souza Luis Paulo, Ferreira Cordeiro Ana Lúiza, Nunes de Aguiar Rodrigo, Veloso Dias Orlene, Vieira Mª Aparecida, Ramos Laís Helena. El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes. *Enferm. glob.* [Internet]. 2013 Abr [citado 2023 Jul 18]; 12(30): 268-280. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412013000200013&lng=es.
- 9- Tumbaco-Quimiz Y, Zambrano-Fernández M, Veliz-Cantos S, Delgado-Pionce B. Competencias gerenciales del personal de enfermería en el ámbito de la gestión

- hospitalaria. CM [Internet]. 1ene.2021 [citado 18 Jul.2023];7(12):602-14. Available from: <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/442>
- 10- Cortina Navarro CE, Oviedo-Cordoba HR. Enfermería: una profesión de liderazgo. Duazary [Internet]. 2 de octubre de 2020 [citado 18 de marzo de 2023]; 17(4):5-6. Disponible en: <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/duazary/article/view/3700>
- 11- Oliveira Furukawa P, Kowal Olm Cunha IC. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2011 [acceso: 23/05/2023];19(1). Disponible en: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/es_15.pdf
- 12- Rondón Ríos, M. C., Naveda Arocha, M. V., & Gonzalez Quintero, E. J. (2022). Competencias gerenciales de la alta dirección bajo el enfoque de gestión de la calidad en empresas de ingeniería. Revista Qualitas, 24(24). Recuperado a partir de <https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/176>
- 13- Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo. Projeto Competências. São Paulo; 2009 [acceso: 05 julio 2023]. Disponible en: http://www.coren-sp.gov.br/drupal6/sites/default/files/Projeto_Competencias.pdf
- 14- McClelland, David. *The Achieving society*. New York: Editorial McClelland, 1981 McClelland D. Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist (versión digital) 1973; 28 (1): 1-14. Disponible en: URL: <https://www.terapiabreve.be>
- 15- Véliz Martínez PL. Resultados de trabajo del Grupo para el Estudio de las Competencias en Salud. Educ. Méd. Super. 2018 Mar [acceso 15/08/2023];32(1):106-17.
- 16- Añorga Morales J. La Educación Avanzada y el mejoramiento profesional y humano [Tesis de doctorado de segundo grado]. La Habana; 2012.
- 17- Agudín Y. Educación basada en competencias: nociones y antecedentes. Ciudad de México: Editorial Trillas; 2005.
- 18- Andalia-Crespo S, Medina-Macías A, González-Borrego Y. Diseño del perfil de competencias del cargo Especialista B en Ciencias Informáticas desde el paradigma de la complejidad.. **Revista Cubana de Salud y Trabajo** [Internet]. 2020 [citado 16 Ago 2023];

- 22 (1) :[aprox. 11 p.]. Disponible en: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/190>
- 19- Carlos Lázaro Jiménez Puerto y María de las M. Calderón Mora (2020): “Competencias. Sistematización y reflexiones para la formación”, Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (enero 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/01/sistematizacion-reflexiones-formacion.html>
[//hdl.handle.net/20.500.11763/atlante2001sistematizacion-reflexiones-formacion](https://hdl.handle.net/20.500.11763/atlante2001sistematizacion-reflexiones-formacion)
- 20- Arévalo Coronel J P, Juanes Giraud, B Y. La formación de competencias desde el contexto latinoamericano. 2022. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 517-523. Epub 10 de febrero de 2022. Recuperado en 14 de agosto de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202022000100517&lng=es&tlng=es
- 21- Pidello M, Pozzo M. las competencias: apuntes para su representación. 2015. *Revista Iberoamericana de Psicología: ciencia y tecnología*, 8(1), 41 – 49. Recuperado en 14 de agosto de 2023, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwinjP3P29yAAxWzmbAFHV0RD3lQFn0ECBEQAQ&url=https%3A%2F%2F Dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5295909.pdf&usq=AOvVaw0eGrDB2jYItVf4NJzdUYCI&opi=89978449>
- 22- Sixto A. Estrategia pedagógica para la preparación de los licenciados en enfermería en las competencias investigativas. [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas] La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”; 2014 [citado 21 May 2023]. Disponible en: <http://tesis.repo.sld.cu/806/1/ASPerez.pdf>
- 23- González T. Las competencias investigativas de los docentes desde un enfoque interdisciplinario en Tecnología de la Salud. *Rev Cub Tecnol Salud* [Internet] 2018 [citado 20 Ene 2019]; 9(2) [aprox. 9 p.]. Disponible en: <http://www.revtecnologia.sld.cu/index.php/tec/article/view/1166>
- 24- Elejalde M. Desarrollo de competencias investigativas desde un enfoque interdisciplinario en Enfermería. [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Enfermería]. La Habana: Universidad de Ciencias Médicas; 2018.

- 25- Hernández-Valdés E. Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario. *Revista Cubana de Enfermería* [Internet]. 2020 [citado 26 Nov 2023]; 36 (4) Disponible en: <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/3980>
- 26- Valdés Sánchez M. Autopercepción de habilidades gerenciales en directivos y sus reservas del Complejo Científico Ortopédico Internacional "Frank País". [Tesis de Maestría]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2023.
- 27- Freitas PFP de, Odellius CC. Escala de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa. *Rev Adm FACESJ*. 2017 Dez; 16(4):45-65. doi: <http://dx.doi.org/10.21714/1984>
- 28- Pereda Pérez F. J, González Santa Cruz F, , López-Guzmán T. Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España). *Revista de Estudios Regionales* [Internet]. 2015; (102):65-89. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75539637002>
- 29- Hellriegel D, Jackson S, Slocum J. *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. 9na. Editores ET, editor. 2002.
- 30- Núñez Lira LA. Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83, pp. 761-778; 2018
- 31- Medina I, Valcárcel N. Superación profesional del Licenciado en Enfermería para la solución de problemas en su desempeño profesional pedagógico. *Rev Educ Med Sup* [Internet] 2015 [citado 20 Ago 2023]; 30(1): [aprox. 05
- 32- Carrillo-Algarra A. Aplicación de la Filosofía de Patricia Benner para la formación en enfermería. **Revista Cubana de Enfermería** [Internet]. 2018 [citado 16 Ago 2023]; 34 (2) Disponible en: <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1522>
- 33- Arrascue I. Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima, 2019 [Tesis de maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Medicina, Unidad de Posgrado; 2021. Disponible en: <https://www.scielo.org.pe>

- 34- García Payares F J, Boom C, Efrain A, Molina Romero S J. Habilidades del gerente en organizaciones del Sector Palmicultor en el departamento del Cesar-Colombia. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Revista. (Vis de Fut) 2017; vol. (21), núm. (2); pp. 1-21. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>
- 35- Whetten DA, Cameron K S. Desarrollo de habilidades directivas. México. Pearson. 2011. Disponible en: <https://clea.edu.mx>.
- 36- Sánchez Vigo C. Habilidades gerenciales y cultura organizacional según percepción del personal de salud en el centro de salud Salaverry. [Tesis]. Universidad César Vallejo. 2021. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe>
- 37- Diaz Dumond JR, Ledesma Cuadros MJ. Habilidades Directivas en un contexto de Emergencia Sanitaria, COVID-19. Revista Venezolana de Gerencia, (25); (5); 505-519. Disponible en : <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- 38- Ávila Morales H. Competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19. Revistas de Investigación, [S.I.], v. 45, n. 105, p. 247-273, ago. 2021. ISSN 2790-3613. Disponible en: <https://www.revistas-historico.upel.edu.ve/index.php/revinvest/article/view/9460>>. Fecha de acceso: 01 mayo 2023.
- 39- Martín Sánchez OM. Estrategia de capacitación integrada para directivos de la salud pública. Rev. Ciencias Médicas [Internet]. 2013 [citado 18 Ago 2023]; 17(4): [aprox. 21 p.]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rpr/v17n4/rpr13413.pdf>
- 40- Marcell Nilda Luna, Sierra Prohenza Estrella. Evaluación de la Competencia y el Desempeño: "Una experiencia en Enfermería". Ciudad de la Habana: CENAPET; 1991
- 41- Relatos de los Talleres Nacionales de Evaluación de la Competencia y el Desempeño Profesional. La Habana: CENAPEM; 1992
- 42- Relatos de los Talleres Nacionales de Evaluación de la Competencia y el Desempeño Profesional. La Habana: CENAPEM; 1994.
- 43- Relatos de los Talleres Nacionales de Evaluación de la Competencia y el Desempeño Profesional. La Habana: CENAPEM; 1995

- 44- Ávila Morales H. Competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19. Management and professional skills in institutions university students in times of COVID-19. REVISTAS DE INVESTIGACIÓN, [S.l.], v. 45, n. 105, p. 247-273, ago. 2021. ISSN 2790-3613. Disponible en: <https://www.revistashistorico.upel.edu.ve/index.php/revinvest/article/view/9460>>. Fecha de acceso: 01 mayo 2023
- 45- Urbina Laza Omayda. Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2010 Jun [citado 2023 Nov 26]; 36(2): 165-174. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662010000200011&lng=es.
- 46- Molerio Rosa LD, Sánchez Orbea GN, Urías Arboláez GD, Pino Torrens RE, Portal Orozco JM. Pertinencia de la determinación de necesidades de superación profesoral para aplicar el proyecto educativo institucional. EDUMECENTRO [Internet]. 2017 [citado 20 Jul 2023]; 9(1):[aprox. 13 p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742017000100001
- 47- Glueck, William F.: "Business policy a n d strategic m a n a g e m e n t"; M c G r a w - H i l l , Inc., T o k y o , 1 9 8 0
- 48- C h a n d l e r A D. Strategy a n d s t r u c t u r e C h a p t e r s i n t h e h i s t o r y o f t h e a m e r i c a n industrial enterprise"; M.I.T. P r e s s , C a m b r i d g e , M a s s . , 1 9 6 2
- 49- Aceves V. Dirección Estratégica. México. Editorial Mc Graw-Hill; 2004.
- 50- Priscila Meyenberg C S. Desarrollo de competencias gerenciales de enfermería: orientaciones para servicios de educación continua . Universidad e Federal do Paraná, Programa de PósGraduação em Enfermagem, Curitiba, PR, Brasil. DOI: [10.1590/S0080-623420150000600016](https://doi.org/10.1590/S0080-623420150000600016)
- 51- Canova Herrandiz A, Cruz Cabrera L, Vecino Rondan U, González Pedron S L. Gestión de la superación profesional como factor clave para los profesores universitarios. Rev. Cubana Edu. Superior [online]. 2019, vol.38, n.3 [citado 2023-08-29], e3. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300003&lng=es&nrm=iso>. Epub 01-Dic-2019. ISSN 0257-4314.

- 52- López Espinosa Guillermo José, Lemus Lago Elia Rosa, Valcárcel Izquierdo Norberto, Torres Manresa Olga María. The professional upgrading in health as a modality of postgraduate education. EDUMECENTRO [Internet]. 2019 Mar [citado 2023 Ago 29]; 11(1): 202-217. Disponible en: [28742019000100202&lng=es](https://doi.org/10.28742/2019000100202&lng=es).
- 53- Toledo M. Mejoramiento del desempeño profesional de salud en guías de Prácticas clínicas. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación Médica. La Habana, Cuba 2019.
- 54- Falcon Farinas I N, DE Dios Martinez A, Macias LLanes M E. Procedimiento para evaluar programas de salud desde un enfoque gerencial. *Rev retos* [online]. 2021, vol.15, suppl.1 [citado 2023-08-29], pp.187-215. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000300187&lng=es&nrm=iso. Epub 28-Dic-2021. ISSN 2306-9155.
- 55- Martínez E, Travieso N, Urbina O, Martínez I. El proceso de superación del profesional de enfermería para la atención al neonato crítico. *MEDISAN* 2018 [citado 23 Ago 2019]; 22(9): 999-1011. Disponible en: <http://www.medisan.sld.cu/index.php/san/article/view/2394>
- 56- Hornedo Jerez IE. Estrategia de superación para el mejoramiento del desempeño profesional de enfermería en cuidados intensivos obstétricos. [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación Médica]. La Habana: Universidad de Ciencias Médicas de la Habana; 2020.
- 57- Sixto A. Estrategia pedagógica para la preparación de los Licenciados en Enfermería en las competencias investigativa [Tesis doctoral]. La Habana: ICCP; 2014. p. 48.
- 58- Caballero J. Estrategia de profesionalización para el desarrollo de la competencia producción intelectual en el docente de enfermería [Tesis doctoral]. La Habana; 2015. p. 23
- 59- Vygotsky L. Pensamiento y lenguaje. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1989.

- 60- Whetten DA, Cameron K S. Desarrollo de habilidades directivas. México. Pearson. 2011.
Disponible en: <https://clea.edu.mx>.
- 61- Urbina O. La Educación de Postgrado en las Universidades Médicas Cubanas. Rev Educ Med Super [Internet] 2014 [citado 14 Jun 2019]; 29(2): [aprox. 2 p.].
Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/420>
- 62- Cuba. Ministerio de Salud Pública. Resolución Ministerial 2/2018. Indicaciones metodológicas para la Educación en el Trabajo. La Habana: MINSAP, 2018.
- 63- Añorga J. La Educación Avanzada teoría educativa para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad. [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas] La Habana, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”; 2010.
- 64- Guevara Alban GP, Verdesoto Arguello AE, Castro Molina NE. Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). RECIMUNDO [Internet]. 16jul.2020 [citado 20sep.2023];4(3):163-7. Available from: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- 65- García M, Suárez M. El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 [citado 20 Ago 2023]; 39(2).
Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007
- 66- Fabrizio GC, Erdmann AL, Santos JLG, Confortin SC, Melo ALSF, Peres AM. Managerial competences of researchers from Nursing research groups. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2021;29:e3445.[Access 20 Jul 2023]; Available in:URL DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.4535.3445>.
- 67- Plan de Estudio de la carrera de Licenciatura en Enfermería.<https://www.unimed.scu.sld.cu/sintesis-del-plan-de-estudio-de-la-carrera-de-licenciatura-en-enfermeria/>
- 68- Samuel Vilches fuerte .Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales deSalud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de

Autoinstrucción en L ínea.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi_xoaeo7KBAXVhJ0QIHTRqCN8QFnoECBwQAQ&url=https%3A%2F%2Fcatalogoinsp.mx%2Fbib%2F11771&usq=AOvVaw1j98cGlwMLlrwLiUk8pTQ-&opi=89978449

- 69- Castillo Colmenárez B, Colmenárez Pérez C, Peña Vergel Y, Giménez Alvarado M. Desempeño gerencial de Enfermería en un centro de salud urbano de Barquisimeto. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7032875>
- 70- Ramírez Vega G. Nivel de habilidades gerenciales en jefes de servicio de enfermería en un Hospital Nivel IV. LIMA; 2022 Universidad Privada Norbert Wiener Facultad DE Ciencias de la Salud. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwivtYDribKBAXWtIEQIHecHBCQQFnoECA8QAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.riuc.bc.uc.edu.ve%2Fbitstream%2F123456789%2F8175%2F1%2Fcramirez.pdf&usq=AOvVaw10oka8VdCBBS3e1af2h_TK&opi=89978449
- 71- Arbabisarjou. Evaluación de las habilidades profesionales de los jefes de enfermería desde la perspectiva de los jefes de enfermería en la Revista Internacional de Investigación y Biotecnología Avanzada (IJBR) ISSN0976-2612, ISSN en línea 2278–599X, Vol-7, Número especial 5, 2016, pp1836-1840. (citado el 7 de septiembre 2023). Disponible en: <http://www.bipublication.com>. https://www.researchgate.net/publication/321395164_Assessment_of_Head_nurses'_professional_skills_from_Head_nurses'_perspective
- 72- Peña Méndez A, Coba Pozo V. La investigación desde lo asistencial en el profesional de Enfermería. Convención Internacional de Salud, Cuba Salud 2018. [citado 2023 Sep 14] Disponible en: <http://www.convencionsalud2017.sld.cu/index.php/convencionsalud/2018/paper/view/168/775>
- 73- María Raquel Moreno Ponce, Kleber Rafael Ferrín Morales. Las competencias gerenciales del personal directivo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su incidencia en la cultura organizacional. 2021 <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- 74- Rodríguez. A. “Fortalecimiento del rol supervisor de enfermería en un hospital general “proyecto administrativo (internet) 2017 set. (citado el 01 de sep. 2023); 66(3), pp44,45,55.

disponible

desde. <https://ninive.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/4506/TESIS%20FORTALECIMIENTO%20DEL%20ROL%20DEL%20SUPERVISOR%20DE%20ENFERMERIA%20EN%20UN%20HOSPITAL%20GENERAL-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- 75- Organización Mundial de la salud comunicado de prensa: “OMS y sus Asociados: hacen un llamamiento urgente para que se invierta en el personal de enfermería” investigación en administración de salud (internet) 2020 abr (citado el 6 sep 2023) (1,1) pp1. Disponible desde. <https://www.who.int/es/news/item/07-04-2020-who-and-partners-call-for-urgent-investment-in-nurses>
- 76- Soler Cárdenas SF, Salas Perea RS. Calidad de los Instrumentos Evaluativos. Carpeta No.4. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 1997 <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiPyL3X76OBaxUJRjABHYznAEkQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F214%2F21416135011.pdf&usq=AOvVaw0t3qPZS4AkFtGLCApzCdL5&opi=89978449>
- 77- Bond S, Beck S, Cunningham WF. et al. Probando una escala de calificación de consultas video- grabadas para evaluar el desempeño de estudiantes de enfermería en la práctica general. J Adv nurse 1999. 30(5): 1064-72
- 78- Locsin RC. Desarrollo de un instrumento para medir la atención tecnológica en enfermería. Nurs Health Sci 1999; 1 (1): 27-34
- 79- Díaz Castillo DM, Delgado Leyva M. Propuesta de competencias gerenciales desde la socio formación para directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo. Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo. Perú
- 80- Rondinel Miranda M. Competencias gerenciales y la dimensión colegiada en el Marco del buen desempeño docente. Tambo, Ayacucho.2018
- 81- Cossio Bolaño WJ. Habilidades gerenciales y toma de decisiones en Directivos de salud del Centro Médico Naval “Cirujano Mayor Santiago Távara” Lima; 2019. Perú
- 82- Salazar Garcés R G. Las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior.2018. Ecuador

- 83- Aguilar Montoya C, Chaves Morales O, Loaiza Madriz C, Monge Medina J, Vega Zúñiga M C, Rojas Arias J M, Campos Rodríguez G. Identificación del marco de competencias laborales en enfermería en el Sistema del Seguro Social Costarricense.2019. DOI 10.15517/revenf.v0iNo. 37.36423
- 84- Martínez-Sariol E, Travieso-Ramos N, Buquet-Borges K, Vergara-Vera I, Viacaba-Palacios M, Martínez-Ramírez I. Estrategia de superación para desarrollar competencias en la atención de enfermería al neonato crítico. Educación Médica Superior [Internet]. 2020 [citado 5 Jul 2023]; 34 (3) Disponible en: <https://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/1894>
- 85- Hornedo Jerez IE. Estrategia de superación para el mejoramiento del desempeño profesional de enfermería en cuidados intensivos obstétricos. [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación Médica]. La Habana: Universidad de Ciencias Médicas de la Habana; 2020.
- 86- Alzás T, Casa L, Luengo R. Revisión metodológica de la triangulación como estrategia de investigación. Rev Investigación en Ciencias Sociales [Internet] 2016 [citado 3 Ago 2023]; 3: [aprox. 5 p.] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36841180005>
- 87- Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 040 Extraordinaria de 8 de agosto de 2007. Ministerio de Educación Superior. Resolución 210/2007. Reglamento para el trabajo docente metodológico en la educación superior.
- 88- Videla RL. Clases pasivas, clases activas y clases virtuales. ¿Transmitir o construir conocimientos? Educación Médica. [Internet] 2010 [consulta 2023 Sep 23];74(2):[aprox. 8 p.]. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/rar/v74n2/v74n2a11.pdf>
- 89- Fuentes González HC, García Céspedes ME, Rodríguez Fernández Z. El trabajo independiente: su trascendencia en la formación de los profesionales de la medicina. Revista MEDISAN [Internet]. 2016 [citado 2023 Sep 23]; 20(12):[aprox. 10 p.]. Disponible en: <http://www.medisan.sld.cu/index.php/san/article/view/1153> .
- 90- Linares Borrell MA. Actualización de la formación por competencias en equipos directivos y riesgos involucrados. Cd Memorias Evento Gerencia Educacional, Palacio de las Convenciones, La Habana; 2014.

91- Pereira M. F, Gutiérrez G. S. P, Sardi H. L, , Villamil P. M. Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. Cuadernos Latinoamericanos de Administración [Internet]. 2008;IV(6):69-105. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634349004>

92- Díaz López Mónica María. Impacto de la retroalimentación y la evaluación formativa en la enseñanza-aprendizaje de Biociencias. Educ Med Super [Internet]. 2018 Sep [citado 2023 Nov 26]; 32(3): 147-156. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412018000300012&lng=es.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

- Abad Ochoa A. Intervención gerencial para perfeccionar el proceso de dirección en el departamento docente de Medicina General Integral. Facultad de Ciencias Médicas de Holguín [Tesis]. La Habana: ENSAP; 2006.
- Alpizar FR. Modelo de la gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la universidad de Cienfuegos [Tesis]. La Habana: Universidad de La Habana; 2004.
- Amaro Cano MC. Ética Médica y Bioética. La Habana: Ciencias Médicas; 2010.
- Añorga J. El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios [Tesis] La Habana: ISPEJV; 1989.
- Añorga Morales J, Valcárcel Izquierdo N. La teoría de los sistemas de superación y el capacitador como gestor del progreso. Ciudad de La Habana: Centro de Postgrado en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona; 2004.
- Añorga Morales J. Resultado del Proyecto La evaluación de impacto de las actividades de postgrado [CD-ROM]. La Habana: Cátedra Educación Avanzada. ISPEJV; 2001.
- Arcía Colina F. “La capacitación en Dirección: Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones. Un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas” Temáticas Gerenciales Cubanas. La Habana: ENPSES; 2001.
- Artiles SM. Metodología para la aplicación del modelo de gestión de información y conocimiento para la empresa cubana en perfeccionamiento [Tesis]. La Habana: Universidad de la Habana. Facultad de Comunicación; 2008
- Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba. [Internet]. La Habana: CITMA; 2002. [citado 7 Ago 2023]. Disponible en: <http://www.energia.inf.cu/GC-2003.pdf>
- Benítez Quevedo G., Abay Debs V., Monzón Torres L. Resultados en la superación de los cuadros matriculados en el Diplomado de Dirección en Salud en Camagüey. Rev. Cubana Salud Pública [Internet] 2013 Abr-Jun [citado 8 Ago 2023]; 39(2): [aprox 8p.].Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200005
- Bower J. Oficio y Arte de la Gerencia. Bogotá: Grupo Editorial Norma; 1995.
- Bustamante Alfonso LM, Arocha Mariño C, Mirabal Jean-Claude M. Estrategia de superación del claustro del Sistema de Preparación en Dirección en Salud: resultados investigativos [CD-ROM]. La Habana: Ministerio de Educación Superior; 2011.

Bustamante Alfonso LM, Arocha Mariño C, Pérez Piñero J, Mirabal Jean Claude M, Barroso Romero Z. Talleres para la superación del claustro profesoral del diplomado Dirección en Salud [CD-ROM]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2010.

Bustamante Alfonso LM. Estrategia de Superación para los profesores del Sistema de Preparación en Dirección en Salud [CD-ROM]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2008.

Bustamante Alfonso LM. Significación de la Estrategia de superación profesoral para los directivos en el Sector Salud. Revista Pedagogía Profesional [Internet] 2012 [citado 23 Ago 2023]; 10(1): [aprox 8p.] Disponible en: <http://www.pedagogiaprofesional.rimed.cu/Vol10%20no1/Leticia.pdf>

Camejo D. Evaluación del Diplomado de Gerencia en Salud [Tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2004.

Carnota Lauzán O. Tecnologías Gerenciales. Una oportunidad para los sistemas de salud. La Habana: Ciencias Médicas; 2007.

Castell-Florit Serrate P. La intersectorialidad en la práctica social. La Habana: Ciencias Médicas; 2007.

Castell-Florit Serrate P. Comprensión conceptual y factores que intervienen en el desarrollo de la intersectorialidad. Revista Cubana Salud Pública [Internet] 2007 [citado 24 Jun 2023]; 33(2): [aprox 8p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid

Chiavenato I. Administración de recursos humanos. Ciudad de La Habana: Edición Revolucionaria; 1979.

Colectivo de autores, Métodos y enfoques para la capacitación de dirigentes. La Habana: Pueblo y Educación; 1990.

Colectivo de autores. Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. La Habana: MES; 2005.

Colectivo de autores. Concepción teórico metodológica de la superación permanente y personalizada de los cuadros y sus reservas. Villa Clara: Departamento de Dirección Científica UCP Félix Varela; 2010.

Dávila F. Situación de salud, una herramienta para la gerencia en los postgrados. Revista Cubana Salud Pública [Internet] 2009 Ene-Mar [Citado 12 jun 2023]; 35(1): [aprox 6p.] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/>

Del Toro M. Modelo de diseño didáctico de hiper entornos de enseñanza-aprendizaje desde una concepción desarrolladora [Tesis]. La Habana: UCP "Enrique José Varona"; 2006.

Díaz L. Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos en Atención Primaria de Salud. Revista Cubana de Medicina General Integral. [Internet] 1998 Nov-Dic [citado 5 Jun 2023]; 14(6): [aprox 9p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21251998000600006

Domínguez Eljaiek CF. Estrategia de gestión para la evaluación formativa del desempeño de los especialistas de medicina general integral [Tesis]. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente; 2008.

Folletos Gerenciales III. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior; 2000.

García Hernández M, et al. Estrategia metodológica para la superación de los recursos humanos en salud. Revista Cubana Medicina General Integral [Internet]. 2006 [citado 14 Jul 2023]; 22(3): [aprox 10p.]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?>

Gerencia en Salud. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2001.

Hernández LE. Ética y Bioética para profesionales de la Salud. Selección de Lecturas. La Habana: Ciencias Médicas; 2011.

La valoración como elemento constituyente en la solución de los problemas de salud. En: Lecturas de Filosofía, Salud y Sociedad. La Habana: Ciencias Médicas; 2000.

Landeta J. El método Delphi: una técnica de previsión del futuro. Barcelona: Ariel; 2002.

Linares MA. "Diseño y aplicación de un modelo de gestión para el perfeccionamiento del trabajo con los cuadros". En: Folletos Gerenciales. 2007; Año XI. No. 3.

Martín Alfonso DA. Hacia la excelencia en los servicios de salud. Capacitación de los cuadros administrativos [Tesis]. Ciudad de la Habana: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Universidad de La Habana; 2009.

Morales LJ. La capacitación por competencias, clave para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de la organización [Tesis]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2007.

Ramírez J, García S. "Capacitación gerencial: su impacto en entidades cubanas". En: Folletos Gerenciales. Ciudad de la Habana: Ministerio de Educación Superior; 2007.

Reyes Miranda D, Hatim Ricardo A. El diplomado en el Sistema Nacional de Salud. Revista. Cubana de Educación Médica Superior [Internet] 2002 [citado 30 May 2023]; 16 (2): [aprox 8p.]. Disponible en: <http://www.scielo.sld.cu/scielo.php>

Salas Perea RS. La Identificación de Necesidades de Aprendizaje en Salud. Rev. Cubana. Educ. Med Super [Internet]. 2003 [citado 12 Ago 2023]; 17(1): [aprox 13p.]. Disponible en: <http://files.sld.cu/reveducmedica/files/2011/03/ina-salas.pdf>

Santiesteban Llerena ML. La educación de avanzada y los ejecutivos de dirección [Tesis]. La Habana: UCP Enrique José Varona; 1996.

Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. Revista Infodir [Internet]. 2007. [citado 4 Jun 2023]; 4: [aprox 7p.] Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc

Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev. Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 Jun [citado 13 Sep. 2023]; 39(2): 385-93. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script>

Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009 [Tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2010.

Segredo Pérez AM. Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. Educación Médica [Internet] 2016 Ene-Mar [citado 27 May 2023]; 17: [aprox 6p.]. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181315000212>

Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ. Med. Super [Internet]. 2011 Jun [citado 25 Sep. 2016]; 25(2): 164-77. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es

Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el gobierno. Documentos rectores. Material impreso. Ciudad de La Habana: Impresoras Gráficas del MINED; 2008.

Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el gobierno. Documentos rectores. Ciudad de La Habana: Impresoras Gráficas del MINED; 2000.

Tomé O, Nogueira M. Identificación de necesidades de aprendizaje en profesores del Programa de Formación del Médico Integral Comunitario. Rev.Cubana Educ. Med. Super [Internet] 2007

[citado 22 Ago 2023]; 21(4): [aprox 7p.]. Disponible en: http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412007000

Torres G. Estrategia de superación [Tesis] La Habana: ISPETP; 2005.

Vázquez Fabregat LL. Sistema de Superación para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los profesores de la Facultad de Ciencias Técnicas de la UCP "Héctor Pineda Zaldívar [Tesis]. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Héctor Alfredo Pineda Zaldívar; 2010.

Vecino JM. El equipo de trabajo como gestor del talento humano. [Internet] [citado 14 Sep 2023]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/el-equipo-de-trabajo-como-gestor-del-talento-humano>

Vidal M, Rodríguez A, Delgado A, Manrique E. Estrategia educativa para la formación de recursos humanos en la gestión de información en salud. Revista Cubana de Salud Pública [Internet]. 2009 Jul-Sep [citado 15 Sep 2023]; 35 (3): [aprox 9p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S

Rodríguez Sánchez J. Propuesta de modelo teórico para el perfeccionamiento de la organización del proceso evaluativo de directivos del sector salud. 2010-2016[Tesis doctoral]. La Habana: ENSAP; 2017.

Alulema Yanez PA. Habilidades Gerenciales propuestas desde el punto de vista científico requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las grandes industrias de Quito. Disponible en :

https://core.ac.uk/display/143434885?utm_source=pdf&utm

Sánchez M. y Poveda J. Habilidades Gerenciales de la Actualidad. E-IDEA Journal of Business Sciences. 2019; 1-1. Disponible en :<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5/2>

ANEXOS

ANEXO 1

Complejo Científico Ortopédico Internacional "Frank País"

Modelo de Consentimiento Informado

Yo _____

Estoy de acuerdo en participar en la investigación: Competencias gerenciales en profesionales de enfermería del Complejo Científico Ortopédico Internacional "Frank País", una vez que me han explicado los objetivos de la misma y los beneficios que reportará. Se me informó además que la información que aporte se mantendrá bajo confidencialidad, solo se utilizará con fines científicos y puedo retirarme de la investigación si lo considero oportuno.

Por tal motivo firma la presente como constancia de mi aceptación.

Dado a las ____ horas del día ____ del mes de ____ de 2023

Firmado: _____

Investigador que obtiene el consentimiento: _____ Firma:

ANEXO 2

Encuesta a profesionales de Enfermería

Objetivo: Identificar las necesidades de aprendizaje sentidas por los profesionales de enfermería con función administrativa

Encuesta a profesionales de Enfermería

1- ¿En su formación como licenciado recibió los contenidos que le propician el trabajo como directivo.

Si___ No___ Cuáles _____

2- ¿Cuáles aspectos considera insuficiente para su desempeño como administrativo.

Anexo 3

Dimensiones

Dimensiones	Indicadores
Conocimiento	Nivel de conocimiento para resolver y solucionar situaciones de conflicto
	Nivel de conocimiento para establecer relaciones interpersonales e intergrupales
	Grado de conocimiento de las nuevas tecnologías
	Nivel de conocimiento para guiar e incentivar a sus subordinados
	Nivel de conocimiento para la administración de los recursos humanos y materiales
Procedimental	Nivel de organización del trabajo con el equipo de salud
	Nivel de organización del trabajo con eficiencia para la planificación de los recursos humanos y materiales de acuerdo a necesidades del servicio
	Nivel en la ejecución de acciones coordinadas con el equipo de salud
	Nivel de autonomía para la toma de decisiones
	Nivel de toma de decisiones coordinadas con el equipo de salud
Comportamiento	Nivel de responsabilidad en la aplicación de los principios éticos y bioéticos en la práctica
	Nivel de independencia para establecer una comunicación adecuada con el paciente, familia y equipo de trabajo
	Nivel de independencia para resolver los dilemas éticos en situaciones complejas que se presenten en el servicio
	Nivel de capacidad para el trabajo en equipo, colabora y coopera
Científico-Investigativa	Grado de participación en cursos de superación relacionados con la administración en salud
	Nivel de autopreparación para desarrollar sus funciones administrativas
	Nivel de dominio de la metodología de la investigación para realizar trabajos científico investigativos
	Grado de participación en eventos científicos para socializar trabajos investigativos relacionados con la administración en salud

Anexo 4

Dimensión conocimiento

Cuestionario a profesionales de Enfermería

Objetivo: valorar el nivel de conocimientos de los profesionales de enfermería en función administrativa, así como las necesidades de superación para un mejor desempeño en su actividad.

Estimado(a) Licenciado(a):

Se realiza una investigación relacionada con las competencias gerenciales de los profesionales de enfermería para su desempeño gerencial. A continuación, se ponen en consideración las siguientes preguntas que son necesarias para el desarrollo de la misma. Agradecemos su colaboración y le ratificamos el carácter anónimo de la información que proporciona.

Gracias por su cooperación.

Datos generales

a) Sexo: F __ M__

b) Edad: _____

c) Años de graduado licenciado: _____ Técnico: _____

d) Master: Si __ No __

I. Conocimiento

1. 1. Marque con una (X) el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema: Administración en Salud.

Indicaciones: Considere la respuesta en orden creciente, donde 0 es desconocimiento total y 10 altos conocimientos.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.2. Marque con una (X) la alternativa de respuesta que se relaciona con la actualización que tiene sobre la Administración en Salud.

Aspectos a evaluar SI NO

a- Ha recibido cursos de posgrado relacionados con Administración en Salud en los últimos cinco años

b- Tiene previsto realizar cursos de superación referidos a Administración en Salud

1.3. Marque con una (X) la opción en correspondencia con su preparación para el desempeño profesional de sus funciones administrativas.

Aspectos a evaluar SI NO

a- Conocimiento en la identificación de necesidades de aprendizaje sentidas de sus subordinados

b- Conocimiento para resolver y solucionar situaciones de conflicto

c- Conocimiento para establecer relaciones interpersonales e intergrupales

d- Conocimiento sobre las nuevas tecnologías

f- Conocimiento para guiar e incentivar a sus subordinados

g- Conocimiento para la administración de los recursos humanos y materiales

Anexo 5

Dimensión procedimental

II. Procedimental

2.1. Marque con una (X) la alternativa de respuesta, que se relaciona con la capacidad de coordinación que usted tiene en su desempeño profesional como administrativo.

Aspectos a evaluar SI NO

- a- Organización del trabajo con el equipo de salud
- b- Toma decisiones coordinadas con el equipo de salud
- c- Ejecución de acciones coordinadas con el equipo de salud
- d- Autonomía para la toma de decisiones
- e- Organiza el trabajo con eficiencia para la planificación de los recursos humanos y materiales de acuerdo a necesidades del servicio

2.2. Marque con una (X) el nivel de autonomía profesional que Ud. tiene como administrativo en el servicio.

Indicaciones: Considere la respuesta en orden creciente, donde 0 es autonomía nula y 10 elevada autonomía.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.3. Marque con (X), la opción en correspondencia con su preparación para el desarrollo de habilidades administrativas

Aspectos a evaluar SI NO

- a- Controla las actividades asistenciales de sus subordinados
- b Independencia en la toma de decisiones relacionada con sus subordinados
- c Independencia en la solución de conflictos que puedan afectar el servicio

Anexo 6

Dimensión Comportamiento

III. Comportamiento

3.1. Marque con una (X), la opción en correspondencia con el compromiso ético y la actitud ante las alternativas de trabajo en la práctica clínica y administrativa

Aspectos a evaluar SI NO

- a- Aplica los principios éticos y bioéticos en la práctica.
- b- Establece comunicación adecuada con el paciente, familiares y equipo de trabajo
- c- Capacidad para el trabajo en equipo, colabora y coopera con todos los miembros
- d- Posee independencia para resolver los dilemas éticos en situaciones complejas

Criterios de Evaluación

Nivel alto de 100 a 80% de respuestas correctas

Nivel medio de 79 a 50% de respuestas correctas

Nivel bajo < 50% de respuestas correctas

Fuente: propia de la autora

Anexo 7

Dimensión Científico-Investigativa

IV. Científico-Investigativa

4.1. Marque con una (X), las formas de superación que Ud. utiliza para la adquisición de conocimientos en Administración en Salud.

Formas de superación

Talleres Autopreparación

Cursos Literatura especializada

Entrenamientos Seminarios

Diplomado

Otras formas de superación ¿Cuáles?

4.2. Marque con una (X), la opción en correspondencia con la actuación manifestada en las habilidades gerenciales en su desempeño profesional.

Aspectos a evaluar SI NO

a- Participación en eventos científicos

b- Participación en eventos científicos como ponente para socializar trabajos investigativos relacionados con la administración en salud

c- Domina la metodología de la investigación para contribuir a la solución de los problemas de salud en el servicio

d- Ha realizado cursos relacionados con la administración de salud

¿Considera necesaria una estrategia para la mejora continua de los profesionales de enfermería para su desempeño profesional?

Sí No

Anexo 8

Conocimientos de los profesionales de enfermería, necesidades de superación para un mejor desempeño en su actividad.

Aspectos a evaluar	SI		NO	
	No	%	No	%
Nivel de conocimientos en administración en salud	6	19,3	25	80,6
Ha recibido cursos de posgrado relacionados con Administración en Salud en los últimos cinco años	5	16,1	26	83,8
Tiene previsto realizar cursos de superación referidos a Administración en Salud	28	90,3	3	9,6
Conocimiento en la identificación de necesidades de aprendizaje sentidas de sus subordinados	26	83,8	4	12,9
Conocimiento para resolver y solucionar situaciones de conflicto	15	48,3	16	51,6
Conocimiento para establecer relaciones interpersonales e intergrupales	15	48,3	16	51,6
Conocimiento sobre las nuevas tecnologías	18	58,6	13	41,9
Conocimiento para guiar e incentivar a sus subordinados	23	74,1	8	25,8
Conocimiento para la administración de los recursos humanos y materiales	29	93,5	2	6,4

Fuente: Cuestionario a Profesionales de enfermería

Anexo 9

Capacidad de coordinación que usted tiene en su desempeño profesional como administrativo.

Procedimental

Aspectos a evaluar	SI		NO	
	No	%	No	%
Organización del trabajo con el equipo de salud.	24	77,4	7	22,5
Toma decisiones coordinadas con el equipo de salud	29	93,5	2	6,4
Independencia ejecución de acciones coordinadas con el equipo de salud	21	67,7	10	32,2
Autonomía para la toma de decisiones	16	40	15	48,3
Organiza el trabajo con eficiencia para la planificación de los recursos humanos y materiales de acuerdo a necesidades del servicio	15	37,7	16	51,6
Nivel de autonomía profesional que Ud. tiene como administrativo en el servicio.	18	58,0	13	41,9
Controla las actividades asistenciales de sus subordinados	23	74,1	17	54,8
Independencia en la toma de decisiones relacionada con sus subordinados	12	38,7	19	61,2
Independencia en la solución de conflictos que puedan afectar el servicio	22	70,9	9	29,0

Fuente: Cuestionario a profesionales de Enfermería

Anexo 10

Adquisición de conocimientos en Administración en Salud.

Científico-Investigativa

Aspectos a evaluar	SI		NO	
	No	%	No	%
Participación en eventos científicos	7	22,5	24	77,4
Participación en eventos científicos como ponente para socializar trabajos investigativos relacionados con la administración en salud.	5	16,1	26	83,8
Domina la metodología de la investigación para contribuir a la solución de los problemas de salud en el servicio.	3	9,6	28	90,3
Ha realizado cursos relacionados con la administración de salud.	30	96,7	1	3,2
Considera necesaria una estrategia para la mejora continua de los profesionales de enfermería en función administrativa para su desempeño profesional	31	100,0	0	0

Fuente: Cuestionario a profesionales de Enfermería

Anexo 11

Resultados compromiso ético y la actitud ante las alternativas de trabajo en la práctica clínica y administrativa. Comportamiento

Aspectos a evaluar	SI		NO	
	No	%	No	%
Aplica los principios éticos y bioéticos en la práctica	31	100	0	0
Establece comunicación adecuada con el paciente, familiares y equipo de trabajo.	28	90,3	3	9,6
Capacidad para el trabajo en equipo, colabora y coopera con todos los miembros.	25	80,6	6	19,3
Posee independencia para resolver los dilemas éticos en situaciones complejas.	20	64,5	11	35,4

Fuente: Cuestionario a profesionales de Enfermería

Anexo 12

Instrumento escrito a profesionales de enfermería

1-El profesional de enfermería, debe poseer habilidades para el Liderazgo para lograr resultados en su trabajo. Responda Verdadero o Falso según corresponda.

- a)- ____ En el servicio demuestra habilidad en la identificación y solución de problemas.
- b)- ____ Demuestra conocimientos en el uso de la tecnología para la capacitación de sus subordinados.
- c)- ____ Se considera parte del liderazgo la capacidad para la de negociación
- d)- ____ La superación científica es un elemento para el desarrollo del liderazgo
- e)- ____ Demuestra iniciativa y creatividad al personal de enfermería durante las actividades diarias.
- f)- ____ Inspira y guía los profesionales que dirige
- g)- ____ Facilita el trabajo con sus subordinados.

2. El profesional de enfermería para lograr resultados en el servicio debe poseer habilidades que denoten a un buen líder. Escriba tres (3) aspectos que usted considere.

3. El personal de enfermería en su desempeño como administrativo ejerce múltiples actividades. Responda Verdadero o Falso las siguientes afirmaciones, según corresponda.

- a)- ____ Desarrolla entre sus subordinados el clima de crecimiento profesional
- b)- ____ Escucha a sus trabajadores de manera comprensiva.
- c)- ____ Realiza autopreparación para promover el avance del desarrollo profesional.
- d)- ____ La administración de los recursos humanos y materiales forma parte de la gestión en el servicio.
- e)- ____ El profesional de enfermería en función administrativa debe poseer conocimiento y dominio en temas de la calidad de la atención a pacientes y familiares.

4. El profesional de enfermería en función administrativa pone en práctica su liderazgo para lograr resultados favorables en la calidad de la atención a pacientes, familiares y trabajadores del servicio. Enlace columna A con la columna B.

COLUMNA A

COLUMNA B

____ Gestiona los recursos de enfermería, humanos y materiales	____ Liderazgo y trabajo en equipo
____ Posee dominio en la docencia investigación	____ Gestión de la calidad
____ Identifica las necesidades de aprendizaje de sus trabajadores	____ Controla el cumplimiento de la calidad de la atención a pacientes y familiares
____ Organiza el recurso humano en función de las necesidades del servicio	____ Demuestra habilidades administrativas , docentes e investigativas
Brinda adecuada información y comunicación con pacientes, familiares y miembros del equipo de salud	____ Procesos organizativos

5. El profesional de enfermería en función administrativa para el buen funcionamiento del servicio debe crear un ambiente de buenas relaciones interpersonales e intergrupales, así como la comunicación asertiva entre, trabajadores, pacientes y familiares. Escriba que habilidad se identifica en este directivo.

6- En su desempeño profesional en función administrativa realiza actividades para una buena gestión en el trabajo. Seleccione la alternativa de respuesta correcta. Encerrando en un círculo la letra inicial.

- 1- Planificación de las actividades.
- 2- Aplica conocimientos sobre las políticas de salud
- 3- Realiza trabajo en equipo
- 4- Participa en reuniones programadas del servicio
- 5- Participa en investigaciones y eventos científicos
- 6- Supervisa a sus subordinados en el cumplimiento de los protocolos de actuación
- 7- Realiza negociación con sus trabajadores para la organización de los recursos humanos

Alternativa de Respuesta Correcta.

- A- Si solamente son correctas 1, 2, 3, y 7
- B- Si solamente son correctas 1, 2,4, y 7
- C- Si solamente son correctas 2, 3, 5 y 7
- D- Si solamente son correctas 3, 4,5 y 7
- E- Si solamente son correctas 1, 2, 3 y 5

7-El profesional de enfermería en función administrativa para la gestión en el servicio, debe verificar los recursos humanos y materiales disponibles, estimular la superación profesional y solucionar conflictos a partir de la toma de decisiones. Escriba que habilidad se identifica en este directivo.

8-El profesional de enfermería en función administrativa juega un papel importante en la gestión de los servicios de salud para garantizar la calidad en la atención de pacientes. Seleccione la alternativa de respuesta correcta. Encerrando en un círculo la letra inicial.

- 1- Desarrolla habilidades comunicativas efectivas entre su equipo de trabajo, pacientes y familiares.
- 2- Posee habilidad para solucionar conflictos a partir de la toma de decisiones
- 3- Supervisa protocolos de actuación
- 4- Demuestra conocimiento de los procesos de administración
- 5- Evalúa la validez de la información que recibe en el servicio
- 6- Identifica problemas en el servicio con rapidez
- 7- Da seguimiento a las gestiones relacionadas con los recursos humanos y materiales

Alternativa de Respuesta Correcta

- A. Si solamente son correctas 1, 2, 4, 6 y 7
- B. Si solamente son correctas 1, 3, 5, 4 y 7
- C. Si solamente son correctas 2, 3, 4, 5 y 7
- D. Si solamente son correctas 3, 4, 6, 5 y 7
- E. Si solamente son correctas 2, 3, 5, 6 y 7

9. El profesional de enfermería en función administrativa debe poseer conocimientos relacionados con la administración para el éxito y buen funcionamiento del servicio. Seleccione la alternativa de respuesta correcta. Encerrando en un círculo la letra inicial.

- 1- Posee conocimiento del servicio y de las tareas administrativas
- 2-En su función gerencial administra el tiempo y los recursos humanos y materiales que se necesita para realizar una tarea.
- 3 – Posee capacidad para resolver problemas y situaciones de conflicto.
- 4 –Establece relaciones interpersonales entre sus trabajadores.
- 5- Evalúa sus trabajadores para la identificación de necesidades de aprendizaje.

Alternativa de Respuesta Correcta

- A- Si solamente son correctas 1, 3 y 4
- B- Si solamente son correctas 1, 3 y 5
- C- Si solamente son correctas 2, 4 y 5
- D- Si solamente son correctas 3, 4 y 5
- E- Si solamente son correctas 2, 3, y 5

10. El profesional de enfermería en función administrativa debe dominar aspectos que permitan un buen proceso organizativo en el servicio. Marque Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda esta afirmación:

- a)-___ Logra trabajo en equipo.
- b)-___ Trabaja largas horas de trabajo.
- c)- ___ Garantiza objetivos estratégicos de la institución
- d)-___ Mantiene buena comunicación con el equipo de trabajo, pacientes y familiares
- e)-___ No todos los trabajadores en el servicio pueden superarse.
- f)-___ Estimula la innovación y creatividad.
- g)-___ Planifica y organiza el trabajo en el servicio
- h)-___ No utiliza el pensamiento crítico para la organización del servicio.
- i)-___ No logra la negociación entre trabajadores.

11-El profesional de enfermería en función administrativa planifica, organiza y dirige las actividades como parte de los procesos administrativos del servicio para brindar una excelente calidad de la atención a pacientes y familiares. Escriba a que actividad del proceso administrativo se refiere.

12- Los procesos administrativos son parte de las actividades de un profesional de enfermería par el buen funcionamiento del servicio. Marque Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda a esta afirmación:

- Dirige los procesos de calidad en la atención al paciente en el servicio
- Socializa los resultados de las investigaciones realizadas por sus subordinados
- Planifica actividades docentes en el servicio
- Controla los recursos humanos y materiales del servicio
- Genera vinculo de confianza entre sus subordinados

13- El profesional de enfermería en función administrativa debe poseer habilidades para gestionar recursos humanos y materiales en el servicio. Marque Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda a esta afirmación.

- Asigna al enfermero con más experiencia y conocimientos el paciente de mayor cuidado.
- Reorganiza el recurso humano según necesidad del servicio
- Identifica necesidades de aprendizaje de sus subordinados.
- Estimula la innovación y creatividad buen funcionamiento del servicio
- Controlar los recursos materiales del servicio

14- El profesional de enfermería en función administrativa en la gestión de los procesos de atención, realiza actividades de atención y protocolos de actuación, con el propósito de ayudar a organizar de manera uniforme el trabajo del personal, enfocado en satisfacer las necesidades de cada paciente que se encuentra en el servicio. Escriba que habilidad se identifica en este directivo.

15-Para lograr la calidad de la atención en los pacientes y familiares el profesional de enfermería en función administrativa debe controlar que se cumpla con los protocolos de actuación establecidos en el servicio. Marque Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda a esta afirmación.

- Actualiza protocolo de actuación según necesidad del servicio
- Establece comunicación asertiva con pacientes, familiares y trabajadores
- Incentiva a la superación profesional
- Socializa en actividades científicas las investigaciones de sus subordinados
- Reconoce el trabajo de sus subordinados y los estimula

16-En la jornada científica de enfermería se presentaron trabajos de investigación, como resultado de las investigaciones realizadas por los enfermeros del servicio de Pediatría, resultó ser el más relevante, con más de cinco trabajos de investigación. Marque con una X la respuesta correcta.

- 1- Participa en la elaboración de protocolos.
- 2- Escucha a sus trabajadores de manera comprensiva
- 3- Demuestra capacidad directiva en su función

4- ____ Estimula la superación profesional de sus trabajadores

17- El profesional de enfermería en función administrativa para la atención centrada en el paciente, planifica y organiza el recurso humano según la necesidad del servicio. Escriba la habilidad de este directivo.

18- El profesional de enfermería en función administrativa para lograr un buen trabajo en equipo, calidad y organización en el servicio debe tener en cuenta varios aspectos. Escriba tres (3) objetivos que usted considere necesario para que se cumpla lo antes mencionado.

19- En una sala (X) de la institución algunos enfermeros no realizan la entrega y recibo de turno como lo establece el protocolo de actuación, esto trae consigo conflictos entre el equipo de trabajo por tanto en controles realizados por el equipo de supervisión del departamento de enfermería, los resultados obtenidos son regulares. Marque con una X la respuesta correcta del aspecto que usted considere influya en esta situación.

____ Procesos organizativos.

____ Propicia la preparación profesional.

____ Liderazgo y trabajo en equipo.

20- El profesional de enfermería en función administrativa para lograr organización en el desempeño de su trabajo debe realizar una adecuada planificación de las tareas y tomar decisiones en el servicio. Identifique y escriba la habilidad en este directivo.

Anexo 13

Funciones administrativas de enfermería

1. Participar en el planeamiento de acciones interdisciplinarias e intersectoriales en los diferentes niveles de atención de salud.
2. Participar en las técnicas administrativas y científica de enfermería.
3. Participar en la organización de la estación de trabajo del personal de enfermería.
4. Controlar el cumplimiento de los principios de asepsia y antisepsia.
5. Controlar por el cumplimiento de los principios éticos.
6. Asesorar en materia de planificación sanitaria en los ámbitos institucional, de servicio, municipal, provincial y nacional.
7. Asesorar en materia de enfermería en los ámbitos institucional, de servicio, municipal, provincial y nacional.
8. Administrar unidades y/o servicios de salud, en los distintos niveles de atención.
9. Dirigir el equipo de enfermería en unidades de atención comunitarias.
10. Diseñar, implementar y participar en programas de evaluación de la calidad de la actividad de enfermería y establecer estándares para su medición.
11. Establecer políticas de atención, educación e investigación en enfermería.
12. Planificar y controlar los cuidados de enfermería.
13. Velar por la organización de la estación de trabajo del personal de enfermería.
14. Controlar el cumplimiento de los principios de asepsia y antisepsia.
15. Controlar el cumplimiento de los principios éticos-legales.
16. Desarrollar actividades administrativas en dependencia de la composición del equipo de trabajo de enfermería.
17. Participar y/o dirigir las reuniones del servicio de enfermería que sean programadas según la pirámide del Equipo de Trabajo de Enfermería.
18. Supervisar el área de desempeño de enfermería para mantener y mejorar los servicios.
19. Participar en pase de visita conjunto médico y enfermería.
20. Planificar, controlar y/o participar en el pase de visita enfermería.
21. Dirigir y controlar y/o realizar la entrega y recibo de servicios.

Anexo 14

CURSO 1

Fundamentación:

Curso, dirigido a profesionales de enfermería vinculados a la administración de los servicios de la salud y a la atención de personas con afecciones ortopédicas y traumatológicas. Tiene como objetivo valorar desde la perspectiva filosófica, gerencial, teórica y metodológica el desarrollo de la administración en Enfermería desde la profesión, disciplina y ciencia humana práctica. Grado de comparecencia presencial. Tendrá como escenario docente el Complejo Científico Ortopédico Internacional Frank País. El mismo contará con una duración de 150 horas totales de las cuales 60 son lectivas.

Título: Gestión de la calidad de los servicios de salud.

Tipo de actividad: curso

Nivel: Institucional

Total, de horas: 150 horas

Grado de comparecencia: presencial

PROFESIONALES A LOS QUE VA DIRIGIDO: Profesionales de enfermería vinculados a la administración de los servicios y a la atención de las personas con afecciones ortopédicas

PERFIL DEL EGRESADO: El egresado contará con competencias gerenciales para asumir los fundamentos del desarrollo la especialidad de enfermería desde una perspectiva filosófica, gerencial, teórica o metodológica en el contexto cubano y competencias para la gestión y administración, en el cuidado de las personas con afecciones ortopédicas en su desempeño la inter, multi y transdisciplinariedad

MATRÍCULA PROPUESTA: 30

Sede: Complejo Científico Ortopédico Internacional "Frank País"

ESTRATEGIA DOCENTE

El curso tendrá una duración de 60 horas lectivas, impartidas con una frecuencia semanal de cuatro horas. Donde los estudiantes recibirán las actividades lectivas a través de conferencias, talleres relacionados con los análisis filosóficos inherentes al curso; seminario integrador acerca de la vinculación de los modelos teóricos- filosóficos de Enfermería y la práctica profesional cubana; el resto de las horas serán empleadas en actividades independientes.

Métodos: explicativo, elaboración conjunta y debate de los temas.

Medios de enseñanza: PC, presentación en power point, pizarra.

Orientaciones metodológicas: el profesor comenzará el curso con la bienvenida de los participantes a través de técnicas de presentación y posteriormente explicará de manera general los aspectos

generales de la administración de enfermería en Cuba y el mundo, las tendencias actuales de la gerencia en los servicios de salud.

Sistema de evaluación

La evaluación se realizará de manera sistemática y al final del curso. La sistemática se hará mediante aspectos relacionados con la asistencia, puntualidad y participación de cada uno de los cursistas en las diferentes exposiciones y participación en las actividades grupales.

Evaluaciones frecuentes de carácter formativo destacándose: talleres relacionados con los análisis filosóficos inherentes al curso; seminario integrador acerca de la vinculación de los modelos teóricos-filosóficos de Enfermería y la práctica profesional cubana; análisis de las reflexiones escritas de los cursistas sobre temas específicos del curso. La calificación será de Excelente, Bien, Aprobado o Desaprobado.

Evaluación el final: se tendrán en cuenta los resultados alcanzados en las evaluaciones frecuentes y el trabajo final. Para la orientación del trabajo final cada cursista, de manera individual, debe elaborar y entregar en versión impresa, una monografía sobre un tema asignado, que profundizará con los aspectos abordados en el curso. En el artículo, debe enfatizar desde una perspectiva filosófica, gerencial, teórica o metodológica, el desarrollo de la enfermería como gestora de los servicios en el contexto cubano. La monografía deberá responder a las normas aprobadas para su publicación en revistas científicas. La calificación será de Excelente, Bien, Aprobado o Desaprobado.

Es requisito indispensable haber asistido al 80% de las actividades docentes presenciales llevadas a cabo para tener derecho a la evaluación final. Para ello se tendrán en cuenta ambas evaluaciones y se otorgará la calificación de Excelente, Bien, Aprobado o Desaprobado.

El Resultado final se conformará teniendo en cuenta integralmente los resultados de las evaluaciones y se expresará de manera cualitativa: Excelente (5), Bien (4), Aprobado (3) o Desaprobado (2).

Bibliografía: debe ser actual y estar al alcance de los interesados en formato digital.

Claustro debe tener reconocida experiencia en el área del programa y todos con categoría Docente.

Anexo 15

TÍTULO: Gerencia en enfermería

TIPO DE ACTIVIDAD: CURSO 2

SEDE: Complejo Científico Ortopédico Internacional "Frank País"

NIVEL: Institucional

PROFESOR PRINCIPAL: MSc. Modesta Valdés Sánchez

DIRIGIDO A: profesionales de enfermería vinculados a la administración de los servicios de salud

Modalidad de dedicación: Tiempo parcial.

Grado de comparecencia: Presencial.

Perfil del egresado: El egresado contará con competencias gerenciales para asumir los fundamentos del desarrollo la especialidad de enfermería desde una perspectiva filosófica, gerencial, teórica o metodológica en el contexto cubano y competencias para la gestión y administración, en el cuidado de las personas con afecciones ortopédicas en su desempeño la inter, multi y transdisciplinariedad

DURACIÓN: 150 HORAS

MATRÍCULA: 30 participantes

FUNDAMENTACIÓN:

La necesidad de superación profesional y académica permanente y continuada de los profesionales de enfermería, avalada por el desarrollo y avances científico tecnológicos, e investigativos y gerenciales en que vive el mundo y sobre todo en la especialidad de ortopedia y traumatología, exige mayores competencias de aquellos profesionales que se dedican a la administración de los servicios de salud. El curso contempla el desarrollo y fortalecimiento del desempeño y la actividad científico investigativa, así como la contribución de la producción intelectual; todo lo que tributa de manera directa al mejoramiento del desempeño profesional en el ámbito gerencial.

Objetivo General:

Resolver las necesidades identificadas de los profesionales de enfermería de la institución en administración de salud, con un enfoque científico y metodológico, dirigido a la elevación de la eficiencia de los procesos gerenciales, a partir de las situaciones y condiciones existentes en su área de desempeño, mediante ejercicios prácticos reales o simulados.

Sistema de Conocimientos.

Desarrollo de la gestión y administración en enfermería como profesión. Marco filosófico de la ciencia en Enfermería. Desarrollo de enfermería como ciencia y disciplina. Marco teórico-conceptual de la ciencia en Enfermería.

Tema 1:

- Papel de la Gestión de la enfermera para la calidad de los servicios
- Definición y principios de liderazgo y dirección
- Debate sobre el liderazgo y la gestión enfermera en el actual Sistema Nacional de Salud
- Modelos y teoría en Enfermería que responden a la escuela de la gestión y administración de la salud
- La calidad en la atención a la salud y los cuidados a las personas desde la gerencia
- La gestión del directivo de enfermería de los recursos humanos y estrategia de los recursos humanos y materiales
- Los sistemas informáticos en la gestión de salud
- Habilidades de los profesional de enfermería en función administrativa
- Sistema concepto y componentes
- Habilidades fundamentales del directivo
- Habilidades de comunicación

Tema 2: Gerencia en enfermería

- Tendencias actuales de la enfermera como gestora de los servicios de la salud
- La enfermería como dirigente en las instituciones del nivel terciario de salud
- La motivación para el desarrollo profesional
- El proceso de toma de decisiones
- Estrategias para la toma de decisiones
- Estrategia de la enfermera en la dirección de servicios

Sistema de Habilidades.

- ✓ Identificar problemas de la práctica clínica, la gerencia y educativos desde una postura crítica en la solución de conflictos.
- ✓ Contextualizar la gerencia de la Enfermería: cuidado, sabiduría clínica y ética en la práctica administrativa de la Enfermería, desde los niveles de adquisición y desarrollo de habilidades
- ✓ Desarrollar en su desempeño la inter, multi y transdisciplinariedad.

Distribución de Fondo de Tiempo:

Horas Actividades Lectivas	Horas Actividades Independientes	Total horas	Total de Créditos
60	90	150	5

ESTRATEGIA DOCENTE:

El curso tendrá una duración de 60 horas lectivas, impartidas con una frecuencia semanal de cuatro horas. Donde los estudiantes recibirán las actividades lectivas a través de conferencias relacionados con los análisis filosóficos inherentes al curso; seminario integrador acerca de la vinculación de los modelos teóricos- filosóficos de Enfermería y la práctica profesional cubana; el resto de las horas serán empleadas en actividades independientes.

Sistema de evaluación

La evaluación se realizará de manera sistemática y al final del curso. La sistemática se hará mediante aspectos relacionados con la asistencia, puntualidad y participación de cada uno de los cursistas en las diferentes exposiciones y participación en las actividades grupales.

Evaluaciones frecuentes de carácter formativo destacándose: talleres relacionados con los análisis filosóficos inherentes al curso; seminario integrador acerca de la vinculación de los modelos teóricos- filosóficos de Enfermería y la práctica profesional cubana; análisis de las reflexiones escritas de los cursistas sobre temas específicos del curso. La calificación será de Excelente, Bien, Aprobado o Desaprobado.

Evaluación el final: se tendrán en cuenta los resultados alcanzados en las evaluaciones frecuentes y el trabajo final. Para la orientación del trabajo final cada cursista, de manera individual, debe elaborar y entregar en versión impresa, una monografía sobre un tema asignado, que profundizará con los aspectos abordados en el curso. En el artículo, debe enfatizar desde una perspectiva filosófica, teórica o metodológica, el desarrollo de la enfermería en el contexto cubano. La monografía deberá responder a las normas aprobadas para su publicación en revistas científicas. La calificación será de Excelente, Bien, Aprobado o Desaprobado.

Es requisito indispensable haber asistido al 80% de las actividades docentes presenciales llevadas a cabo para tener derecho a la evaluación final. Para ello se tendrán en cuenta ambas evaluaciones y se otorgará la calificación de Excelente, Bien, Aprobado o Desaprobado.

Bibliografía

1. Mompert García M P Administración y gestión de servicios de enfermería. Basado en el libro Administración y gestión de la serie Enfermería S21; 2009
2. OMS. Salud para todos en el Siglo XXI. Programa Región Europea. Madrid: Ministerio de Sanidad y Consumo; 1998.
3. Consejo Internacional de Enfermería (CIE). La ética en la práctica de la enfermería. Guía para la toma de decisiones éticas. CIE: Ginebra; 2002.
4. Consejo General de Enfermería. Código Deontológico de la Enfermería Española. Madrid: CGE; 1989.
5. World Health Organization. Guidance on developing quality and safety strategies with a health system approach. Copenhagen: WHO. Regional Office for Europe; 2008.
6. Joint Commission on Accreditation of Health Care Organizations (JCAHCO). Standards improvement initiative update 1. Release Date. 2008 March 13. [En línea] [fecha de acceso 28 de julio de 2023]. URL disponible en: http://www.jointcommission.org/Standards/SII/Update_1.htm
7. Drucker PF, Garvin DA, Ostroff F. Innovar la gestión empresarial. Bilbao: Deusto; 2007.
8. Álvarez Nebreda C. Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios. Madrid: Díaz de Santos; 1998.
9. Morfin, A. (1996). La nueva modalidad educativa: Educación Basada en Competencias. *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*.
10. Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. CINTERFOR/OIT.
11. Moreno, M. L. R. (2006). De la evaluación a la formación de competencias genéricas: aproximación a un modelo. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 7(2), 33-48.

Incluir sinopsis curricular de los profesores

- Nombres y apellidos:
- Especialidad:
- Categoría docente:
- Grado científico:
- Categoría investigativa:

- Cargo y centro de trabajo:
- Años de experiencia profesional:
- Número de postgrados recibidos en los últimos 5 años:
- Número de postgrados impartidos en los últimos 5 años:
- Número de publicaciones:
- Número de trabajos científicos realizados:
- Líneas investigativas en los últimos 5 años y títulos:

Anexo 16

TÍTULO: Gestión de la calidad, procesos organizativos, trabajo en equipo y liderazgo.

TIPO DE ACTIVIDAD: Conferencia especializada

SEDE: Complejo Científico Ortopédico Internacional "Frank País"

NIVEL: Provincial

PROFESOR PRINCIPAL: MSc. Modesta Valdés Sánchez

DIRIGIDO A: Profesionales de enfermería vinculados a la administración de los servicios de salud

Modalidad de dedicación: Tiempo dos horas.

Grado de comparecencia: Presencial.

Perfil del egresado: El egresado contará con competencias gerenciales para asumir los fundamentos del desarrollo la especialidad de enfermería desde una perspectiva gerencial, teórica o metodológica en el contexto cubano y competencias para la gestión y administración, en el cuidado de las personas con afecciones ortopédicas en su desempeño la inter, multi y transdisciplinariedad

Objetivo general: Transmitir a los estudiantes de los fundamentos científico-técnicos más actualizados de la gerencia en salud, del saber con un enfoque dialéctico-materialista, mediante el uso adecuado de métodos científicos y pedagógicos, de modo que les ayude en la integración de los conocimientos adquiridos y en el desarrollo de las habilidades y valores que deberán aplicar en su vida profesional.

Anexo 17

TÍTULO: Gestión de la calidad, procesos organizativos, trabajo en equipo y liderazgo.

TIPO DE ACTIVIDAD: Entrenamiento. Técnicas y procedimientos en Gestión y Administración de los servicios

Objetivo: Desarrollar habilidades en la ejecución de habilidades administrativas, así como en los procedimientos descritos en cada curso.

SEDE: En los servicios de hospitalización del Complejo Científico Ortopédico Internacional "Frank País"

NIVEL: institucional

DIRIGIDO A: profesionales de enfermería vinculados a la administración de los servicios de salud

Modalidad de dedicación: Rapidez con que el directivo aprenda en su entrenamiento. **Grado de comparecencia:** presencial.

Habilidades administrativas

- ✓ Técnicas, métodos y estilos de dirección
- ✓ Organización y planificación de tareas
- ✓ Capacidad para priorizar tareas
- ✓ Aptitudes para la toma de decisión
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo
- ✓ Plan de trabajo
- ✓ Control. Tipos de control