DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE Y PLAN DE PREPARACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS.

Instrumentos esenciales para el
desarrollo.

Dr. Mario Acevedo Martínez
Director de Cuadros.
Ministerio de Salud Pública.

SOBRE EL DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE Y EL PLAN DE PREPARACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS.

El cuadro es la "columna vertebral de la Revolución", nos enseñó el Che hace muchos años, ya que constituye uno de los componentes activos fundamentales para el desarrollo de la actividad que dirige.

De ahí que su preparación resulte un proceso de primordial significado, que debe realizarse de manera continua, garantizando en primer lugar, que dé respuesta a las demandas de su desempeño actual y también, al desarrollo de sus potencialidades para garantizar futuras promociones a responsabilidades de mayor complejidad.

Su efectividad depende de lograr interpretar las necesidades que marcan las debilidades, insuficiencias y deficiencias demostradas en el ejercicio de su responsabilidad, precisando aquello que depende de aprender algún conocimiento o la experiencia práctica para el desempeño de tareas, adquirir o perfeccionar una habilidad, modificar conductas o estilos, profundizar en valores determinados; diferenciando lo que corresponde a problemas de aptitud lo que también debe recibir la acción educativa de la crítica oportuna o de la medida disciplinaria, si esta fuera necesario.

A lo que debe añadirse que se realizará en una mujer u hombre específicos, o sea, con peculiaridades psicológicas e intelectuales propias, cuya identificación permitirán ajustar el trabajo educativo y alcanzar una mayor eficacia.

Por todo lo cual podemos afirmar que la base de todo proceso de preparación de cuadros y reservas descansa en la identificación, precisa y específica, de sus necesidades individuales; a partir de lo cuál se programa las diferentes formas de capacitación que resulten más apropiada para cada caso.

Por todo lo anterior, es posible asegurar que estos dos instrumentos, y su correcta aplicación, constituyen la piedra angular en la que descansa la correcta organización del proceso de preparación de cuadros y reservas.

EL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE.

■ Principales características.

Debe cumplir dos premisas: ser preciso y objetivo.

Por lo que, en primer lugar, será reflejo de los resultados del trabajo y tiene como fuentes principales: las evaluaciones, señalamientos realizados en visitas y supervisiones de las instancias superiores de la Salud Pública, del Gobierno y de los organismos políticos y de masas, estados de opinión de la población y planteamientos realizados en las Asambleas de Rendición de Cuentas del Delegado.

Teniendo en cuenta siempre que en la mayoría de las oportunidades, entre las principales causas de un error, alguna insuficiencia o deficiencias en la gestión de un directivo, existe un determinado desconocimiento, que si no identificamos permanecerá como "foco generador" de malos resultados. Otro tanto ocurre cuando tratamos de precisar qué necesita determinado compañero para avanzar hacia nuevos y superiores desarrollos en la actividad que dirige, en este caso, una vez determinado hacia donde hay que avanzar, qué objetivos nuevos debe alcanzar, se identificará lo que el cuadro necesita aprender para estar en condiciones de realizarlo.

Este proceso no ocurre de manera simple ni mucho menos esquemática, por el contrario, requiere de un trabajo directo y personal del jefe del cuadro o de la reserva y dependerá de la comprensión, dedicación y capacidad de unos y otros para lograr un diagnóstico de necesidades de aprendizaje que sea un instrumento realmente útil para el desarrollo.

■ Consideraciones generales para su confección.

No debe limitarse a enunciados generales ya que estos no permiten identificar que debe aprenderse y complican abordar su solución. Por ejemplo: no es lo mismo decir "economía", que precisar en ese caso concreto que se trata de conocer como utilizar los indicadores del costo, mientras que en otro compañero puede necesitar conocer como trabajar con el estado financiero. También ocurre cuando se limitan a mencionar "técnicas de dirección", y realmente lo que ese cuadro requiere es aprender a organizar mejor su trabajo y establecer prioridades, mientras que otro precisa conocer los requerimientos de la dirección colectiva.

Si todo queda en enunciados generales, estaríamos obligados en los ejemplos anteriores a preparar a esos cuadros como economistas o como especialista en todas las técnicas de dirección; cuando precisamente lo que esos casos requieren puede resolverse con un entrenamiento o curso corto debidamente organizado con los propios recursos del territorio.

Dos fuentes fundamentales deben nutrir cada diagnóstico, estas son:
La necesidad sentida del cuadro.

- La apreciación del jefe.
- La necesidad sentida del cuadro, depende de la correcta apreciación que tenga de su propio desempeño, pero en primer lugar, es expresión de su capacidad real de autocrítica y de hecho, de como interpreta la trascendencia de su misión.

Se trata de que el cuadro medite sobre los errores cometidos, los dilemas que no ha podido resolver con eficacia, los temas o tareas que le resultan más difíciles dirigir, las actividades propias de su cargo que no conoce bien como ejecutarlas o que durante su ejecución ha comprendido que no puede realizarlas con suficiente dominio.

La apreciación del jefe, debe complementar lo aportado en el paso anterior, es expresión del trabajo sistemático que en el orden educativo realiza sobre su subordinado y esta condicionado por la comprensión que se tenga de este importante rol.

Los elementos surgen de la observación y análisis cotidiano del trabajo del subordinado, el resultado de sus evaluaciones, así como de las visitas realizadas por instancias superiores de dirección del organismo, del Gobierno, del Partido y de las organizaciones de masas. Especial utilidad tienen los estados de opinión para identificar aquellas cuestiones que generan insatisfacción y por esa vía, profundizar en el análisis para identificar en cuáles asuntos debe intervenir para corregir la situación existente.

El trabajo a realizar consiste, en esencia, en identificar detrás de esos problemas o insuficiencias, cuáles de sus causas son cuestiones que deben abordarse con algún proceso capacitante que permita al directivo perfeccionar su gestión. Dicho de otra manera, detrás de algo mal hecho sólo pueden existir dos grandes causales; una, la que depende de que el cuadro conoce como hacerlo bien pero no lo hace, lo que calificaría como un problema de aptitud; o bien, que existen uno o más asuntos

que el cuadro no conoce bien, no adquirió la habilidad necesaria o simplemente, nunca antes se ha enfrentado a esa problemática. La primera variante demanda del análisis crítico y, cuando sea necesario, la adopción de una medida disciplinaria; mientras que en el otro, lo que requiere es que se le prepare adecuadamente.

Ahora bien, todo lo dicho hasta aquí requiere de un método que facilite el análisis y la identificación de los principales asuntos a tener en cuenta, el que nos parece conveniente dividir en dos momentos diferentes: el trabajo educativo sistemático del jefe con sus subordinados y reservas, este es el esencial ya que garantiza el conocimiento más profundo de sus peculiaridades y crea un alto nivel de comunicación entre unos y otros que favorece el análisis de los problemas. El otro es la entrevista para examinar y definir las necesidades de aprendizaje en un período determinado

Cada jefe debe prepararse previamente para realizar dicha entrevista, lo que significa revisar la última evaluación, recogiendo los señalamientos realizados, así como otros documentos que le permitan relacionar los principales problemas conocidos del desempeño de ese subordinado o reserva; tendrá en cuenta también las nuevas tareas que se encuentran en ejecución en esa actividad a fin de precisar que debe aprender.

De igual manera debe lograr la preparación previa del subordinado o reserva, a partir de informarle de la realización de estas entrevistas, explicándole su objetivo e importancia.

Preparados de esta manera realizará la entrevista con el subordinado o reserva, siempre individual y en un clima favorable que facilite la reflexión. El jefe debe comenzar explicándole que el objetivo es buscar entre ambas aquellas cuestiones que se deben aprender para continuar perfeccionando y desarrollando su trabajo, lo que es esencial para el desarrollo de la salud pública a ese nivel; estimulando de inmediato a que el subordinado o reserva expliquen lo que consideran como sus necesidades de aprendizaje.

Al ir definiendo cada uno de los temas que se consideren necesidades de aprendizaje, como mencionamos al inicio de este documento, deben evitarse generalizaciones que no expresan la realidad de lo que se necesita y que de hecho impiden aplicar medidas más prácticas para garantizar su conocimiento. En este sentido, es conveniente exponer otros ejemplos además de los señalados antes, como son:

- Sería un error recoger sólo como necesidad de aprendizaje la **educación médica**, cuando realmente lo que se necesite es conocer como atender el trabajo educativo, o el control de los programas o las orientaciones para atender el Movimiento “Mario Muñoz Monroy”.
- De igual forma no hay porque limitarse a señalar **“temas jurídicos”**, ya que obligaría prácticamente a pensar en preparar especialistas jurídicos; sin embargo, al precisar lo que realmente se requiere resulta que aparecen cuestiones más concretas como el conocimiento de las indicaciones sobre las violaciones de la disciplina, o lo relativo a los recursos laborales.

A manera de guía pudiera utilizarse el siguiente esquema para facilitar la identificación y recopilación de las necesidades de aprendizaje.

▀ **Necesidades de aprendizaje.**

Tema general:	Necesidad específica:
Dirección	
Educación Médica	
Epidemiología	
Higiene	
Economía	
Preparación profesional	
Comunicación	
Jurídico	
Preparación para la Defensa	
(Otros:)	

En la columna de la izquierda titulada **“Tema general”** se relacionan las principales temáticas que se deben examinar, a la que se pueden añadir otras nuevas según las características individuales. En la otra columna, de **“Necesidad específica”**, se anotarán los aspectos concretos correspondientes a cada tema, los que deben ser ordenados según la prioridad que cada uno requiere para darles solución, esto favorece la elaboración del plan de preparación individual.

EL PLAN DE PREPARACIÓN.

Es aquí donde se refleja cómo se van a enfrentar las necesidades de aprendizaje y por tanto, la calidad de la elaboración y su cumplimiento, son bases indispensables para el desarrollo de la salud pública si aceptamos que esto depende en primer lugar, del cuadro que dirige en cada centro y a cada nivel de dirección.

Es algo así como la “terapéutica” que consideramos aplicar a lo que resultó del “diagnóstico” realizado.

Para su confección deben tenerse en cuenta los siguientes componentes:

- La labor educativa del jefe.
- Entrenamientos.
- La autopreparación.
- Cursos.
- Diplomados.

La labor educativa del jefe. Es indispensable para la mejor formación de subordinados y reservas, constituyendo una de las principales misiones que debe cumplir todo cuadro consciente de su papel.

Permite el reforzamiento de valores, la incorporación de conceptos, métodos y estilos de trabajo, la modificación de rasgos inadecuados del carácter, la adquisición de habilidades necesarias para la dirección y la mejor comprensión de una tarea, entre otras cuestiones; además, resulta una forma muy práctica para la transmisión de determinados conocimientos necesarios para el mejor desempeño del subordinado o del equipo de dirección, lo que refuerza la autoridad del jefe.

A partir de identificar necesidades de aprendizaje que deban ser abordadas de esta manera, se incluirán las acciones en el plan de preparación individual las que pueden consistir en reuniones de estudio,

realización del Día de la Preparación, entrenamiento personal, entrevistas o despachos, que realizará personalmente el jefe.

Pueden existir otras necesidades cuyo carácter aconseja abordar su corrección con métodos discretos, como pueden ser la modificación de manifestaciones negativas del carácter o el reforzamiento de determinados valores, las que lógicamente no deben quedar recogidas en el plan individual, aunque si deben planificarse adecuadamente por el jefe.

Este método en si mismo, es parte del trabajo político ideológico hombre a hombre; que también constituye el complemento indispensable a la preparación que recibe un cuadro y garantiza que realmente lo que aprendió en diplomados, cursos u otras formas se lleve a la práctica de manera sistemática. Sólo el jefe, con su labor educativa directa, puede convertir en cultura de trabajo lo que se enseña.

Entrenamientos. Permiten la incorporación de habilidades, se sustentan en el concepto de aprender a hacer y constituyen la base esencial para introducir al cuadro en el desempeño de una responsabilidad, para comprender mejor sus interioridades, transmitirle experiencia y de esta forma brindarle seguridad y destreza, entre otras peculiaridades que lo convierten en el principal instrumento para la preparación de cuadros y reservas.

Entrenar puede definirse en nuestro caso, como enseñar al directivo a hacer bien alguna cosa, por lo que es una opción a la que puede recurrirse frecuentemente y contando en primer lugar con las posibilidades locales.

Ahora bien, el éxito de este método esta condicionado por un factor: el entrenador. Este debe ser seleccionado entre los cuadros de mayor experiencia, con buenos resultados de manera estable, de reconocido prestigio moral y de sólida formación político-ideológica y, que este realmente motivado con la tarea de preparar a otros. Tiene que sentir el orgullo de ser maestro y tener aptitudes para esto.

También requiere de una adecuada preparación, lo que consiste en esencia en recibir información precisa de las características de la persona que entrenará y cuáles son las necesidades de aprendizaje que debe atender.

Resulta este un método muy versátil y práctico, permitiendo por ejemplo, que un director de policlínico, cuyo centro es Colectivo Moral y

con resultados satisfactorios en el estado de salud de su población, entrene en una oportunidad en los aspectos generales de la dirección a este nivel a un cuadro determinado y después, entrene a otro en las habilidades de la dirección colectiva para que logre un mejor desarrollo de sus Consejos de Dirección, y al próximo le enseñará sus experiencias para dirigir el trabajo político-ideológico dirigido a alcanzar la condición de Colectivo Moral. Siempre es conveniente que al concluir emita por escritos sus opiniones sobre la motivación y posibilidades apreciadas en el cuadro o reserva que entrenó.

El desempeño por la reserva del cargo para el que se prepara, a partir de la sustitución por un tiempo determinado, es otro recurso práctico y útil, que permite adquirir experiencias directamente, fomentar habilidades y a la vez, evaluar las aptitudes y actitudes que demuestre durante su ejecución. Para que sea efectivo debe ser planificado adecuadamente, de manera tal que se ejecute en momentos donde las actividades que debe desempeñar resulten verdaderamente formadoras, debe permitirse la suficiente libertad de acción que le facilite actuar según sus criterios, y a la vez, debe contar con la observación precisa que permita una correcta evaluación.

Es precisamente con dicha evaluación que pueden identificarse nuevas necesidades de aprendizaje que antes no se habían apreciado.

Al entrenamiento debemos recurrir de manera sistemática y constituirse en el método fundamental para la preparación de cuadros y reservas, tanto para los que se inician como para aquellos donde a pesar de una determinada experiencia es conveniente un intercambio de este tipo.

La autopreparación. Constituye un recurso que puede ser ampliamente utilizado, atendiendo al desarrollo cultural e intelectual del cuadro o reserva correspondiente.

Permite definir el tema a estudiar y precisar cuándo se realizará, debe servir para el aprendizaje de nuevas orientaciones, legislaciones, u otros asuntos donde no resulte indispensable la guía directa de otra persona más capacitada. Como complemento puede definirse después del tiempo definido para la autopreparación, la discusión en el colectivo de dirección del tema previamente estudiado lo que permite afianzar conocimientos y desarrollar mejor las capacidades individuales.

Cursos. Están dirigidos a cuestiones más específicas, que requieren la enseñanza teórica y práctica; por lo tanto son más breves. Pueden ser definidos en respuesta a necesidades locales, elaborados y aprobados

por los claustros de los Centros Provinciales de la Escuela Nacional de Salud Pública e impartidos por sus profesores; lo que les confiere una alta utilidad para abordar el aprendizaje de nuevos desarrollos.

Diplomados. Constituyen formas de postgrado. En el tema de dirección existen hasta ahora en Salud Pública el Diplomado en Dirección de Salud Pública, con un amplio contenido organizado en diferentes módulos para la preparación general y un grupo de diplomados específicos, los que hasta ahora son:

- Diplomado en dirección de hospitales.
- Diplomado en dirección en policlínicos.
- Diplomado en economía de la Salud.
- Diplomado en Educación Médica.
- Diplomado en Higiene y Epidemiología.
- Diplomado en dirección en Enfermería.
- Diplomado en dirección del Programa Materno-Infantil.
- Diplomado en Promoción de Salud.

Su contenido responde a necesidades muy generales de la preparación en determinados momentos, por lo que se definen habitualmente a nivel central acompañados de indicaciones que precisan en alguna medida quiénes matriculan, la enseñanza es teórico-práctica y su duración es más prolongada.

CONSIDERACIONES FINALES.

El proceso que hemos pretendido describir de diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y elaboración del plan de preparación individual del cuadro o reserva estaría lamentablemente incompleto si no culmina con la comprobación de que la situación que motivó aplicar algún recurso de aprendizaje ya se ejecuta bien.

Este control cerraría el ciclo de aprendizaje, reafirmando en el cuadro que el esfuerzo realizado tiene como principal objetivo el desarrollo de la Salud Pública y con un sentido práctico, nos permitiría conocer si realmente esto se consiguió.

Cuando dicho control evidencie un resultado negativo, será necesario plantearse un nuevo ciclo de aprendizaje o la adopción de otras medidas

según aconsejen las circunstancias específicas, con la decisión de que las insuficiencias no pueden ser eternas.

Por otra parte, la realización del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje puede ceñirse a períodos pre-establecidos, de un año o menos; pero en todos los casos es imprescindible garantizar la flexibilidad que permita ajustarlo a nuevas situaciones que pueden surgir en el trabajo de dirección cotidiana y que pueden incluso modificar la prioridad definida para determinados aprendizajes. Quizás una opción razonable sea no pretender en un primer plan de preparación individual abarcar todas las necesidades de aprendizaje identificadas, sino dar prioridad a las orientadas por los niveles superiores y a aquellas que resuelven problemas esenciales.

La realización de estos apuntes habrá cumplido su cometido si cada jefe comprende que el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y el plan de preparación individual de sus cuadros subordinados y de sus reservas constituye uno de sus principales objetivos, que demandan de él, tiempo y constancia, prioridad y capacidad creadora.