



Cuba Salud

IV Convención
Internacional de Salud
17-21 de octubre, 2022

Selección de directivos para mejorar el clima organizacional de la Misión Médica Cubana en Venezuela

Reinol Delfín García Moreiro ¹

Diana Ayup García ²

Pedro Miguel Milián Vázquez ³

Ileana Castañeda Abascal ⁴

¹ Misión Médica Cubana, Distrito Capital, Venezuela, reinol@infomed.sld.cu

² Misión Médica Cubana, Distrito Capital, Venezuela, diana@infomed.sld.cu

³ Misión Médica Cubana, Distrito Capital, Venezuela, pedromiguelmilian@gmail.com

⁴ Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba, ileca@infomed.sld.cu

Resumen:

Introducción: la formación de directivos constituye una necesidad debido a la relación entre liderazgo y clima organizacional.

Objetivo: describir los resultados del uso de la herramienta “línea de tiempo para la selección y tránsito de los cargos directivos” en la Misión Médica Cubana en Venezuela.

Métodos: se realizó un estudio descriptivo de corte transversal, entre enero del 2020 y mayo de 2021. Participaron 770 cuadros o reservas, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. La herramienta clasifica a los participantes en grupos, A, B, C y D, según la experiencia en dirección y establece el tiempo y la preparación para ocupar cargos.

Resultados: el 58 % se incluyó en la categoría D, sin experiencia en dirección; el 16,6 % de los de las categorías A y B ocuparon cargos en el estado; el 100 % de los jefes de estados y el 46,1 % de los asesores de Planificación y Cuadros fueron de la categoría A, el 64 % de los vicejefes estadales de la categoría B y el 54,8 % de los de las categorías C y D, jefes de Centros de Salud.

Conclusiones: la herramienta permitió seleccionar los cuadros mediante indicadores objetivos y ajustados a la Misión.

Palabras clave: liderazgo, formación de directivos, salud, misión médica.

I. INTRODUCCIÓN

Los sistemas de salud, sobre todo los basados en la Atención Primaria, tienen la responsabilidad social de alcanzar la calidad, la eficiencia y la efectividad en los servicios que prestan como garantes de la salud universal. Para ello se requiere, entre otros aspectos, prácticas de gestión óptimas en la que se evidencie un liderazgo transformador, en las cuales los directivos, mediante comportamientos y acciones, inspiren, convengan e impulsen al personal hacia el logro de la visión y puedan propiciar el cumplimiento de las metas propuestas.⁽¹⁾

La Misión Médica Cubana en Venezuela surge a partir de los acuerdos de cooperación entre ambos países y tiene como propósito contribuir a garantizar el acceso a la atención médica al pueblo y consolidar el Sistema Público Nacional de Salud. Desde hace varios años se ha orientado hacia la preparación de los cuadros de dirección y sus reservas, los cuales ocupan cargos en las instituciones de salud, en las direcciones estatales y nacional, porque se considera que un adecuado desempeño directivo está en correspondencia con las competencias que posee y con las políticas, estrategias, valores y ética de la organización, así como del propio líder.⁽²⁾

La estructura de cuadros de la Misión Médica Cubana en Venezuela responde a su propia naturaleza, por lo que está integrada, en su mayoría, por profesionales del sector salud, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, controlar y evaluar las diferentes prestaciones de los servicios de salud en la Misión. Dicha estructura se sustenta en la legalidad establecida por el "Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno Cubano" definido en el decreto ley 13 de 2020, el cual se ha contextualizado a la Misión en el Manual de normas y procedimientos para la política de cuadros.⁽³⁾

Desde hace varios años, la Misión Médica Cubana en Venezuela está enfrascada en la mejora del clima organizacional en las instituciones asistenciales porque se ha confirmado la relación positiva que existe entre un adecuado ambiente institucional y la calidad de los servicios que se prestan.^(4,5) En ese orden, a partir del año 2020, la política de cuadros en la Misión se insertó en un proceso transformador desde su gestión, orientado a fortalecer las estructuras de dirección con profesionales preparados de forma óptima para que se desempeñen de manera eficiente.

Lo antes expresado se sustenta en la relación demostrada que existe entre la adecuada actividad directiva y un clima organizacional satisfactorio, por tal razón, la formación de líderes se mantiene como una exigencia permanente porque el clima organizacional constituye un factor importante en el desempeño laboral de cada trabajador, así como también en la calidad asistencial.^(6,7)

Como parte de las acciones realizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional se encuentra garantizar la calidad en la selección y promoción de los cuadros en la Misión, por lo que este proceso se estableció en el Manual de Normas y Procedimientos de Cuadros y se implementó una herramienta de trabajo que considera la experiencia en dirección, el tiempo de tránsito entre los cargos y la preparación de los cuadros y reservas, esta última avalada por la superación profesional recibida en la misión.

Este artículo tiene como objetivo describir los resultados del uso de la herramienta "línea de tiempo para la selección y tránsito de los cargos directivos" implementada para la designación de cargos de dirección o el movimiento entre estos en la Misión Médica Cubana en Venezuela.

II. MÉTODO

Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal, entre enero del año 2020 y mayo de 2021 en la Misión Médica Cubana en Venezuela. Formaron parte del estudio 770 profesionales, considerados cuadros o reservas, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico, intencional, al cumplir los siguientes criterios de inclusión: experiencia como directivo, resultados de trabajo satisfactorios y disposición para formar parte de la política de cuadro de la Misión. Se excluyeron los que no cumplieran con los requisitos anteriores o que por diferentes razones terminaban su contrato de trabajo antes de poder cumplir el tiempo de tránsito establecido para los diferentes niveles de dirección (Área de Salud Integral Comunitaria, Dirección del Estado y Dirección Nacional).

Para realizar la clasificación de la muestra se utilizó la herramienta de trabajo “línea de tiempo para la selección y tránsito entre los cargos directivos” (figura 1), que ubica los cuadros en las categorías A, B, C y D, al considerar la variable experiencia previa en dirección.

La categoría A incluye a los cuadros con experiencia anterior en el Ministerio de Salud Pública de Cuba, Dirección Provincial, Municipal y/o experiencia de dirección a nivel Nacional o Estadual durante el cumplimiento de una misión anterior en Venezuela; la categoría B considera a los cuadros con experiencia de dirección en áreas de salud en Cuba y/o experiencia de dirección en los Centros de Diagnóstico Integral en la misión anterior; la categoría C, asume los cuadros sin experiencia de dirección en el área de la salud y/o experiencia de dirección a nivel de los Centros de Diagnóstico Integral en la misión anterior y la categoría D se circunscribe a los cuadros sin experiencias de dirección.

| Categorías | Meses | | | | | | | | | | | | Años | | | Fin de Misión |
|------------|--|---|---|-------------------|---|---|---|---|---|----|----|--|--|---|---|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 2 | 3 | 4 | |
| A | Entrenamiento estadual, entrenamiento nacional y ubicación estratégica | | | Vicejefe estadual | | | | | | | | | Jefe de Estado y/o funcionario, asesor o cuadro de la Dirección Nacional | | | |
| B | Entrenamiento estadual, ubicación como Jefe de Centro de Salud y entrenamiento nacional | | | | | | | | | | | Vicejefe estadual | Jefe de Estado y/o funcionario, asesor o cuadro de la Dirección Nacional | | | |
| C | Entrenamiento estadual, ubicación como Jefe de Centro de Salud y entrenamiento nacional | | | | | | | | | | | Funcionario estadual | Vicejefe estadual | | | |
| D | Médico de comunidad o Vicecoordinador Docente Asistencial y, excepcionalmente, jefe de Centro de Salud | | | | | | | | | | | Jefe de CDI Entrenamientos estadual y nacional | Funcionario estadual | | | |

Figura 1. Herramienta de trabajo “línea de tiempo para la selección y tránsito entre los cargos directivos”.

*Centro de salud incluye a los Centros de Diagnóstico Integral, Centros de Alta Tecnología y Centros Oftalmológicos.

Dicha herramienta también establece las actividades de superación profesional que tiene que recibir el cuadro o reserva para ocupar determinadas funciones directivas y el tiempo para transitar de un cargo a

otro, con una proyección a corto, mediano y largo plazo. Esta se ajusta a las necesidades de renovación de los cuadros y a lo estipulado como tiempo máximo en la Misión.

La figura 1 muestra, además, el período de tiempo para transitar hacia tareas como funcionarios o cuadros en los Estados o la Dirección Nacional. En esta última, solo ocuparán responsabilidades los ubicados en las categorías A y B; los cuales también serán los que podrán ocupar el cargo de Jefe de Estado.

Ilustra que el profesional que arriba a la misión con los requisitos para ser clasificado como categoría A, requiere menos tiempo para un tránsito a tareas de mayor complejidad en la dirección de la Misión en los estados, por lo que se consideran dos meses para que pueda asumir este tipo de funciones directivas, período en el cual reciben el entrenamiento estadual y nacional para cuadros como proceso de preparación; en cambio, los ubicados en la categoría B, requieren un periodo de un año para asumir tareas similares.

Igual tiempo necesitaría un cuadro ubicado en la categoría C, pero para desempeñarse como funcionario del estado, una posición intermedia que se debe ocupar antes de transitar a los cargos con nomenclatura de cuadro del estado. Por su parte, los ubicados en la categoría D necesitarían el doble de tiempo que el de las categorías B y C para asumir esas tareas.

Para la confección de la Herramienta de trabajo “línea de tiempo para la selección y tránsito entre los cargos directivos”, se utilizó la técnica de Grupo de discusión, en la que participaron siete expertos considerados como tales por ser integrantes del Consejo de Dirección de la Misión Médica Cubana en Venezuela (Jefe de la Misión, Vicejefe Primero y Vicejefe Integral, Director de Asistencia Médica, Director de Logística, Director de Economía y Secretaria de la Comisión de Cuadros), actividad que han realizado por más de dos años y por tener experiencia de dirección en salud en Cuba. Se utilizó como sustento un trabajo realizado con anterioridad en la Misión, que clasificaba los cuadros según la experiencia o no en la dirección y las aptitudes personales. ⁽²⁾

Para realizar la preparación gerencial de los cuadros o reservas, mediante la superación profesional, se utilizaron dos programas diseñados en la Misión y aprobados por el Consejo Científico, los cuales han demostrado utilidad en la preparación de los cuadros. ⁽²⁾ Ambos fueron rediseñados para su implementación, en función de las modificaciones acontecidas en la Misión. En los estados se impartió el “Entrenamiento en gestión de los procesos básicos de la Misión Médica Cubana en Venezuela que se desarrollan en el Estado” y a nivel nacional, el entrenamiento “Gestión de los Procesos Básicos de la Misión Médica Cubana en Venezuela”.

Dada las características de la etapa en que se realizó el estudio, debido a la pandemia de la Covid 19, el desarrollo de las actividades de superación del entrenamiento nacional tuvo particularidades porque las conferencias se impartieron por los directivos y funcionarios nacionales mediante videoconferencias y las actividades prácticas se ejecutaron en los estados, guiadas por los cuadros o funcionarios de estos.

El proceso de preparación tuvo un carácter continuo, por lo que se realizaron múltiples ediciones de las actividades de superación. Una vez que los cuadros o reservas recibían la preparación, se inició un proceso de renovación de los cuadros, en función de las necesidades de la Misión.

Los resultados se presentan en tablas mediante números absolutos y porcentajes. La investigación cumplió con las declaraciones éticas para este tipo de estudio. Se solicitó autorización a la institución. La confiabilidad de los datos se logra porque sólo son publicados en forma resumida y con fines científicos. La información obtenida en el estudio no se utilizó con fines ajenos a la investigación. La custo-

dia de los datos estuvo a cargo del investigador principal. Los resultados encontrados se pusieron a consideración de la Misión Médica Cubana en Venezuela.

III. RESULTADOS

Los 770 profesionales participantes en el estudio se clasificaron según las categorías establecidas en la herramienta de trabajo, lo cual se muestra en la tabla 1. Se observa un predominio de profesionales sin experiencia en dirección de los procesos de salud (categoría D), con 444 colaboradores, lo que representa el 57,7 %, seguido por los incluidos en la categoría B, con 234 (30,4 %). Solo 68 profesionales (8,8 %) se ubicaron en la categoría A, que incluye a los cuadros o reservas con mayores potencialidades gerenciales.

Tabla 1 Clasificación de los profesionales identificados como cuadros y reservas según categorías A, B, C y D. Misión Médica Cubana en Venezuela, enero de 2020 a mayo de 2021

| Categorías | No | % |
|------------|-----|------|
| A | 68 | 8,8 |
| B | 234 | 30,4 |
| C | 24 | 3,1 |
| D | 444 | 57,7 |

Se trabajó con inmediatez con los 302 cuadros o reservas que se encontraban entre las categorías A y B, para completar las estructuras de dirección de las direcciones estadales (50 para un 16,6 %); mientras que los de la categoría B, que no fueron promovidos y los incluidos en las categorías C y D, considerados con mayores necesidades de aprendizaje, se nombraron para cargos de dirección en la base (Centro de Diagnóstico Integral, Centro de Alta Tecnología y Centros Oftalmológicos) o como reservas para dichos cargos. La tabla 2 muestra el proceso de renovación de los cuadros, según nomenclatura del cargo, y lo que representó con respecto al total de la plantilla en cada nomenclatura.

Tabla 2 Renovación de cuadros según la nomenclatura del cargo. Misión Médica Cubana en Venezuela, enero de 2020 a mayo de 2021

| Cargo | Promovidos | Plantilla | % |
|---|------------|-----------|------|
| Jefes de Estados | 12 | 24 | 50 |
| Vicejefes Estadales | 25 | 48 | 52,1 |
| Asesores de Planificación y Cuadros | 13 | 24 | 54,1 |
| Jefes de Centro de Diagnóstico Integral | 281 | 572 | 49,1 |
| Jefes de Centros de Alta Tecnología | 10 | 35 | 28,5 |
| Jefes de Centros Oftalmológicos | 12 | 18 | 66,7 |
| Total | 353 | 778 | 45,4 |

En la tabla 3 se presentan los cargos renovados durante la etapa y la clasificación por categorías del cuadro seleccionado para ocuparlo. Los profesionales con la categoría A favorecieron los cargos de mayor complejidad, el 100 % de los jefes de estados, el 36 % de los vicejefes estadales y el 46,1 % de los asesores de Planificación y Cuadros. Para cargos como vicejefes estadales le siguieron los de la cate-

goría B (16 para un 64 %), mientras que 166 (54, 8 %) de los incluidos en la categoría C y D fueron nombrados como jefes de Centros de Diagnóstico Integral, Centro de Alta Tecnología y Centros Oftalmológicos.

Tabla 3 Renovación de cuadros según nomenclatura del cargo y las categorías designadas a los cuadros. Misión Médica Cubana en Venezuela, enero de 2020 a mayo de 2021.

| Cargos | Total | | Desglose de los cargos por categorías | | | | | | | |
|---|-------|-----|---------------------------------------|------|-----|------|----|-----|-----|------|
| | | | A | | B | | C | | D | |
| | No | % | No | % | No | % | No | % | No | % |
| Jefes de Estados | 12 | 100 | 12 | 100 | - | - | - | - | - | - |
| Vicejefes estadales | 25 | 100 | 9 | 36 | 16 | 64 | - | - | - | - |
| Asesores de Planificación y Cuadros | 13 | 100 | 6 | 46,2 | 7 | 53,8 | - | - | - | - |
| Jefes de Centro de Diagnóstico Integral | 281 | 100 | 7 | 2,5 | 116 | 41,3 | 19 | 6,8 | 139 | 49,5 |
| Jefes de Centros de Alta Tecnología | 10 | 100 | - | - | 2 | 20 | 1 | 10 | 7 | 70 |
| Jefes de Centros Oftalmológicos | 12 | 100 | - | - | - | - | - | - | 12 | 100 |

Las organizaciones actuales están inmersas en contextos cambiantes, que incluye cambios tecnológicos, sociales y económicos, que requieren estructuras y procesos organizacionales flexibles y adaptativos, y son muchas de las empresas que han apostado por un proceso de cambio organizacional aplicando los principios básicos de la gestión de calidad total.⁽⁸⁾ Desde esta perspectiva, es que la Misión Médica Cubana en Venezuela tiene la responsabilidad de fortalecer el proceso de selección de los directivos y lograr su preparación antes del tránsito a responsabilidades de mayor complejidad.

La Misión Médica Cubana en Venezuela orienta la preparación de los cuadros y reservas en función de ofrecer respuestas a las necesidades de los planes, programas y estrategias de salud que se establecen dentro del marco de cooperación del convenio Cuba Venezuela. La formación y el desarrollo de los directivos deben estar guiados por políticas y estrategias que establezca la propia organización a partir de las tendencias contemporáneas en ese orden y a las exigencias políticas y sociales de ambos países.

La preparación académica y la experiencia, unidas al comportamiento y la actitud de la persona que asume como directivo de una institución, son elementos influyentes para lograr la calidad y el éxito de los servicios que ofrece la institución.⁽⁹⁾ Desde esta concepción, se asume que si se quieren generar cambios, mejorar los procesos, lograr que las personas se motiven a obtener resultados en las organizaciones, aspectos que se relacionan con un clima organizacional adecuado, se debe contar con directivos competentes que inicien, faciliten, gestionen, impulsen y coordinen el proceso de transformación.

La Misión Médica Cubana en Venezuela ha tenido una transición generacional, con predominio de jóvenes, lo que explica que la mayoría de los colaboradores arriben sin tener experiencia como directivos; elementos que justifican que deban prepararse para el desempeño eficiente al cumplir cargos de dirección.⁽¹⁰⁾ Constituye una directiva del Octavo Congreso la necesidad de gestionar con eficacia los procesos de selección y desarrollo de los cuadros, las reservas y canteras, con prioridad en el trabajo con los jóvenes.

Por tales razones, los profesionales del estudio, una vez clasificados por categorías se incorporan a los entrenamientos aprobados que se ejecutan a nivel nacional o estatal, los cuales tienen como objetivo que los participantes se preparen mediante un proceso de diálogo reflexivo, con predominio de la interacción grupal, para potenciar el desarrollo integral del colaborador como cuadro.

El clima organizacional es algo intangible, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella. El clima de la atmósfera psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo es un conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.⁽⁸⁾

Desde la perspectiva anterior, se requieren directivos que ejerzan el liderazgo como un proceso que implica que un individuo o grupo de personas influyan en otros, con la finalidad de conseguir el cumplimiento de metas, así como de motivar y ayudar a que sus compañeros trabajen con entusiasmo para alcanzar objetivos en común.

Se coincide con González, et al., en que el proceso de selección de los cuadros directivos y las reservas se fundamenta en sus cualidades y méritos, con el cumplimiento de los requisitos generales, vinculados a su formación, capacidad de dirección y organización, resultados en el trabajo, prestigio, reconocimiento social, compromiso con la Revolución, motivación, posibilidades y disposición para cumplir lo definido en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, entre otros; y los específicos, determinados estos últimos por los objetivos, las funciones y las facultades definidas en el cargo.⁽¹¹⁾ En ese sentido, el proceso desarrollado por la Misión Médica Cubana en Venezuela ha permitido que se aporte al Ministerio de Salud Pública de Cuba, entre los años 2019 y 2022, la cantidad de 2013 cuadros para dirigir en los diferentes niveles en ese país.

IV. CONCLUSIONES

La herramienta “línea de tiempo para la selección y tránsito entre los cargos directivos” implementada para la designación de cargos de dirección o el movimiento entre estos en la Misión Médica Cubana en Venezuela, permitió la selección de los cuadros y reservas mediante el uso de indicadores objetivos y ajustados al contexto de la Misión, lo cual contribuye de modo consustancial en el objetivo que se persigue en torno a la mejora del clima organizacional.

REFERENCIAS

1. Puertas EB, Sotelo JM, Ramos G. Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. Rev Panam Salud Publica [revista en internet]. 2020 [citado 5 Nov 2021];44:e124. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7603369/pdf/rpsp-44-e124.pdf>
2. González Martín R, Hernández Meléndrez DE, Sánchez Pérez I. Estrategia de preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la misión médica cubana en Venezuela. Revista de Información para la Dirección en Salud (INFODIR) [revista en internet]. 2019 [citado 5 Nov 2021]; 29(3):e642. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2019/ifd1930l.pdf>

3. Cuba. Asamblea Nacional. Decreto-Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-279-O30) [Internet]. Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria; 2021. [citado 2022 Feb 5]. Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
4. Ortiz-Campillo L, Ortiz-Ospino LE, Coronell-Cuadrado RD, Hamburger-Madrid K, Orozco-Acosta K. Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. Revista Latinoamericana de Hipertensión [revista en internet]. 2019 [citado 5 Nov 2021];14(2): 187-93. Disponible en: <http://192.188.52.94:8080/bitstream/3317/11080/1/T-UCSG-POS-MGSS-139.pdf>
5. Fajardo Aguilar GM, Almache Delgado VJ, Olaya Santos HK. Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. REVISTA CIENTÍFICA UISRAEL [revista en Internet]. 2020 [citado 2022 Feb 5]; 7(1):153-65. Disponible en: <https://revista.uisrael.edu.ec/test/index.php/rcui/article/view/200/132>
6. Castillo Saavedra EF, Medina Reyes MA, Bernardo Trujillo JV, Reyes Alfaro CE, Ayala Jara CI. Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. Revista Cubana de Salud Pública [revista en Internet]. 2019 [citado 2022 Feb 5]; 45(2): e1351. Disponible en: <https://scielosp.org/pdf/rcsp/2019.v45n2/e1351/es>
7. Duran-Seguel IM, Gallegos ME, Cabezas DE. Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. Revista ESPACIOS [revista en Internet]. 2019 [citado 2022 Feb 5]; 40 (40): 3-11. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
8. Vera Campuzano N, Suárez Caiche AM. Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. Universidad y Sociedad [revista en internet]. 2018 [citado 5 Nov 2021]; 10(1):180-186. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/779/880>
9. Neira Vaque DC, Cárdenas Echeverría HA, Balseca Villavicencio NI. Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. Universidad y Sociedad [revista en internet]. 2018 [citado 5 Nov 2021];10(1): 331-335. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/802/902>
10. Veranes Garzón I, Peñalver Sinclay AG, Carbo Salazar MC. El proceso de evaluación de los cuadros y su impacto en el contexto cubano. Información para Directivos de la Salud (INFODIR) [revista en internet]. 2020 [citado 5 Nov 2021]; 30(1):e562. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2020/ifd2031g.pdf>
11. González Martín R, Gorguet Pi M. Política de trabajo con los cuadros directivos del Estado y el Gobierno en Cuba. MEDISAN [revista en internet]. 2017 [citado 5 Nov 2021];21(1):113. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/san/v21n1/san14211.pdf>