

Proyecto de transformación en el departamento docente metodológico e investigaciones del Policlínico Docente “Julián Grimau”

Transformation project on methodological and research teaching department at "Julián Grimau" Polyclinic

Roberto Hidalgo Mederos^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-5932-7057>

Osmara Tadeo Oropesa² <https://orcid.org/0000-0003-0875-5742>

Katia Conrada García Hernández² <https://orcid.org/0000-0002-7428-7759>

Norberto Valcárcel Izquierdo³ <https://orcid.org/0000-0003-1389-7198>

Naimir Yanek Guevara Alonso⁴ <https://orcid.org/0000-0002-3837-3123>

¹Policlínico Docente “Julián Grimau”. La Habana, Cuba.

²Universidad de Ciencias Médicas de la Habana, Facultad de Ciencias Médicas “Julio Trigo López”. Cuba.

³Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”. La Habana, Cuba.

⁴Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Facultad Preparatoria de Cojímar. Cuba.

* Autor para la correspondencia: rhidalgo@infomed.sld.cu

RESUMEN

Introducción: La educación médica es un subsistema del Sistema Nacional de Salud y la integración docente, asistencial, investigativa y gerencial; una realidad aún susceptible de ser perfeccionada y consolidada. El Departamento Docente Metodológico del Policlínico “Julián Grimau” desde su constitución enfrenta retos inherente a su condición como nuevo componente dentro de un sistema complejo y consolidado donde existen fortalezas metodológicas pero debilidades y amenazas administrativas.

Objetivo: Diseñar un proyecto de transformación dirigido a una gestión de cambio organizacional que fortalezca el proceso de dirección y propicie una planificación estratégica, en el departamento Docente Metodológico del Policlínico “Julián Grimau”.

Métodos: Se realizó un estudio observacional, descriptivo de corte transversal. El análisis de los datos se realizó mediante la aplicación de una investigación cualitativa y se utilizaron

procedimientos de nivel teórico y empírico. Se aplicaron la técnica de ranqueo y la matriz DAFO que permitieron la identificación de los problemas en el desarrollo del trabajo docente metodológico y las investigaciones en el Policlínico “Julián Grimau” del municipio Arroyo Naranjo, en el periodo de septiembre a noviembre del 2018.

Resultados: Se determinaron las áreas de resultados claves y construcción de los escenarios e identificación de los objetivos estratégicos, estrategias y criterios de medida.

Conclusiones: Las estrategias propuestas para la gestión de cambio organizacional permiten el fortalecimiento del proceso de dirección y planificación estratégica en el departamento Docente Metodológico e Investigaciones del Policlínico “Julián Grimau” que permitirán elevar el desempeño profesional basado en métodos científicos.

Palabras clave: estrategia de gestión; proyecto de transformación; trabajo docente metodológico.

ABSTRACT

Introduction: Medical education is a subsystem of the National Health System, nevertheless, integration of teaching, care, research and management is a reality that can still be perfected and consolidated. Since its creation, the Methodological Teaching Department at “Julián Grimau” Polyclinic has faced challenges inherent to its condition as a new component within a complex and consolidated system where methodological strengths but administrative weaknesses and threats are also present.

Objective: To design a transformation project aimed at an organizational change management that strengthens the management process and promotes strategic planning, in the Methodological Teaching Department of the “Julián Grimau” Polyclinic.

Methods: An observational, cross-sectional, descriptive study was conducted. Data analysis was carried out through the application of qualitative research and theoretical and empirical procedures were used. The ranking technique and the SWOT matrix were applied, which allowed the identification of problems in the development of the methodological teaching work and research at “Julián Grimau” polyclinic, in Arroyo Naranjo municipality during September to November 2018.

Results: Key result areas and scenario building were identified, as well as strategic objectives, strategies and measurement criteria.

Conclusions: The strategies proposed for organizational change management allow the strengthening of the management process and strategic planning of the Methodological

Teaching and Research Department at “Julián Grimau” Polyclinic, which will allow the increase of professional performance based on scientific methods.

Keywords: management strategy; transformation project; methodological teaching work.

Recibido: 19/12/2019

Aprobado: 07/05/2020

Introducción

Los sistemas organizacionales se crean con el objetivo de satisfacer determinadas necesidades, y solo son capaces de desarrollarse, incluso subsistir, si sus productos o servicios mantienen esa condición. Estos sistemas tendrán que experimentar cambios identificables como procesos de ajuste, adaptación, modificación o renovación, en correspondencia con las variaciones de intereses y motivaciones que tienen lugar en las personas y en los colectivos sociales.⁽¹⁾

La interrelación dinámica entre la organización y su entorno confirma a los directivos que lo que hoy proporciona éxitos, mañana, puede no ocasionarlos; análisis esencial en toda estrategia institucional. En Cuba, donde la educación médica es un subsistema del Sistema Nacional de Salud y la integración docente, asistencial, investigativa y gerencial, una realidad aún susceptible de ser perfeccionada y consolidada, la introducción de métodos de dirección científica beneficiará al sistema en su conjunto. La dirección estratégica constituye hoy una herramienta imprescindible en los procesos de dirección en Salud Pública Cubana, presente en todos los programas de la revolución que hoy en día se ejecutan con el objetivo de alcanzar la satisfacción plena de la población.^(2,3) La formación de directivos 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, utilizándose el 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.⁽⁴⁾

En el Departamento Docente Metodológico e Investigaciones del Policlínico Universitario “Julián Grimau”, el colectivo enfrenta, desde su constitución a finales del 2014, además, del reto inherente a su condición como nuevo componente dentro de un sistema complejo y

consolidado, el desarrollo creativo de su encargo social, en un contexto donde existían fortalezas metodológicas pero debilidades y amenazas administrativas. Es una unidad organizativa que se encarga de la dirección, desarrollo y control del proceso enseñanza - aprendizaje de las carreras de Ciencias de la Salud, de la formación posgraduada y de las Investigaciones. Está subordinada directamente al Director del policlínico y metodológicamente a la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana a través, de la Sede Universitaria Municipal, Facultad de Ciencias Médicas “Julio Trigo López”. Este departamento, no queda ajeno a este proceso de perfeccionamiento de dirección con el objetivo de llegar a brindar un servicio de excelencia.⁽⁵⁾ Entre los objetivos de las instituciones de educación superior es importante la formación del jefe de departamento docente como una actividad priorizada por su papel en la gestión de las actividades sustantivas.⁽⁶⁾ A partir de los problemas prácticos identificados que obstaculizan el trabajo del Departamento Docente se propone como objetivo, diseñar un proyecto de transformación dirigido a una gestión de cambio organizacional que fortalezca el proceso de dirección y propicie un proceso de planificación estratégica, en el departamento Docente Metodológico e Investigaciones del Policlínico Universitario “Julián Grimau” en el periodo de 2018 al 2023.

Métodos

Se realizó un estudio observacional, descriptivo de corte transversal. El análisis de los datos se realizó mediante la aplicación de una investigación cualitativa y se utilizaron procedimientos de nivel teórico y empírico que permitieron la caracterización de los problemas en el desarrollo del trabajo docente metodológico y las investigaciones en el Policlínico “Julián Grimau” del municipio Arroyo Naranjo, en el periodo de septiembre a noviembre del 2018.

Los elementos necesarios para conformar las áreas de resultados claves y las estrategias de dirección relacionadas en este trabajo fueron obtenidos utilizando técnicas de indagación tales como; observación, entrevistas, encuestas, revisión documental e investigaciones previas. Para la priorización de los problemas identificados se empleó el método de ranqueo y se aplicó la matriz DAFO con el análisis de las fuerzas internas y externas que determinó la situación real en la que se encuentra el departamento.

La investigación presentada cumplió con todas las declaraciones éticas según, la Declaración de Helsinki. Se contó con el consentimiento informado del consejo científico de la institución. Se cumplió con el principio de la confidencialidad de los datos, los que fueron utilizados solamente con fines investigativos y por los investigadores. La información obtenida se presentó de forma colectiva y no individual.

Resultados

Mediante la aplicación de la Matriz DAFO se determinaron las principales, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades encontradas mediante el análisis de la información recogida en las entrevistas y las observaciones efectuadas en las diferentes áreas claves. (Anexo).

Los principales problemas trillados fueron:

1. Insuficiente identificación de la cantera, inadecuada selección y preparación de los cuadros de dirección, en correspondencia; la falta de exigencia y control de los directivos.
2. Desmotivación de los profesionales de las ciencias médicas para optar por categorías docentes, científicas e investigativa que trae como consecuencia la baja producción científica.
3. Insuficiente disponibilidad del talento humano en las especialidades de Médicos Generales Integrales (MGI), Medicina Interna y Ginecobstetricia.
4. Indisciplina laboral.

La identificación de los problemas a través, de la revisión documental, las encuestas e investigaciones previas aplicada a los cuadros permitió definir el objeto social estructurado de la siguiente manera: el departamento docente metodológico e investigaciones está encargado de desarrollar el componente académico del modelo de atención del médico y enfermera de la familia, y para ello, planifica, organiza, dirige y controla las acciones derivadas de las estrategias, políticas y programas diseñados con el propósito de garantizar el proceso docente educativo e investigativo, elevándose el nivel científico técnico de los profesionales para brindar una atención integral al individuo, la familia y la comunidad elevando la calidad de vida de la población.

La aplicación de los referentes teóricos y empíricos permitieron determinar las áreas de resultados claves, teniéndose en cuenta aspectos que son fundamentales para el cumplimiento de la misión y después de conocer la opinión de los cuadros, dirigentes y otros profesores del policlínico y las funciones del departamento. Se define las políticas, los objetivos tácticos y criterios de medida; lo cual sirvió como punto de partida para trazar las estrategias.

Se determinaron resultados clave en tres áreas: organizacional, trabajo metodológico y científica investigativa.

Clave organizacional

- Completar de manera intencional la plantilla de cuadros y sus reservas.
- Capacitar a los cuadros y sus reservas en el perfeccionamiento de los métodos y estilos de dirección basados en el contexto actual.
- Reorganizar estructural y funcionalmente el trabajo del departamento, a través, de un método de dirección científica, adecuado a las actuales circunstancias nacionales, territoriales y locales.
- Contribuir a la diseminación y perfeccionamiento del proceso de integración Dirigente-Profesor-Equipo Básico de Salud (EBS).
- Fomentar en los profesionales, de forma intencionada en los MGI, la obtención de categoría docente e investigativas para el desarrollo científico – pedagógico, que tributa al mejoramiento del proceso docente - educativo.
- Alcanzar la designación de escenario docente acreditado para la docencia en no menos del 80 % de todas las áreas de la institución.

Trabajo metodológico

- Alcanzar resultados docentes progresivamente superiores y la apropiación e integración de los conocimientos y habilidades de las ciencias socio-biomédicas requeridas para formar un profesional capaz de contribuir a la solución de las necesidades y problemas de salud de la población.
- Contribuir a obtener el desempeño pedagógico, a la altura de las necesidades de la educación médica; de los tutores, profesores y dirigentes y elevar la preparación ideológica y humanística del claustro.

- Promover e incorporar a los profesionales, la visión social de la medicina y el interés por la medicina familiar.

Científica investigativa

- Contribuir al perfeccionamiento de la función de investigación en la medicina familiar.
- Desarrollar, en los directivos, capacidad de organización y control de las tareas científicas e investigativas.
- Desarrollar el proceso de categorización científica de los docentes y demás profesionales en el centro.
- El escenario propuesto, teniéndose en cuenta la consolidación del sistema de gobierno, los cambios favorables propuestos en la nueva política económica y social, basado en la cantidad y calidad de los recursos humanos en salud, en la permanente introducción y generalización de la tecnología de punta, en el incremento de la medicina cubana en el exterior y desarrollo de los planes de colaboración internacional, así como, el propósito de fortalecer y desarrollar la política de los cuadros y sus reservas; consideramos que a pesar de las deficiencias identificadas en las áreas claves, existe un enfoque estratégico de dirección que permitirá solucionar los problemas, ya que se practican en el centro, una dirección por valores con un liderazgo participativo, con enfoque sistémico de los problemas, en un escenario probable.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos para cada área de resultados clave, se formularon según los requisitos, se sustentaron en los resultados de los años de desempeño en el departamento y se consideraron como referentes la misión y la visión.

Análisis y selección de estrategias

Identificación de estrategias alternativas

Con los procedimientos explicados anteriormente, se identificaron las 13 estrategias alternativas factibles que se relacionan a continuación:

1. Elevar el nivel científico investigativo del claustro y las unidades de servicios dedicadas a la docencia
2. Consolidar la integración docente, asistencial, investigativa y gerencial como vía para fortalecer la dirección, el desarrollo y control del proceso enseñanza - aprendizaje de las carreras de Ciencias de la Salud.
3. Estimular la designación prioritaria de especialistas en MGI, entre los cuadros de dirección y docentes en el territorio.
4. Desarrollar el liderazgo en la preparación de los profesionales en vía de desarrollo gerencial.
5. Aplicar sistemas de control idóneos a los Grupos Básicos de Trabajo (GBT).
6. Consolidar el sistema de trabajo metodológico, según los requerimientos de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana.
7. Desarrollar paulatinamente la descentralización de las funciones de dirección del proceso docente a los directivos.
8. Estimular el interés de los profesionales, hacia la medicina familiar.
9. Incrementar el nivel de resolutivez, competencia y desempeño de los especialistas en MGI.
10. Desarrollar los procesos de categorización del claustro para la conformación correcta de la pirámide docente.
11. Perfeccionar el proceso de acreditación y reacreditación docente.
12. Fomentar el desarrollo de las áreas de referencia.
13. Perfeccionar las actividades de los colectivos docentes y ampliar la participación de los tutores para elevar la calidad del proceso docente educativo.

Estas estrategias alternativas responden a los objetivos estratégicos, como sigue:

- A los objetivos del área de resultado clave organizacional las estrategias 2, 3, 4, 5, 7, 10, 11 y 12.
- A los objetivos del área de resultado clave pedagógica las estrategias 3, 4, 5, 6, 8, 9, 12, 11 y 13.
- A los objetivos del área de resultado clave científico investigativa las estrategias 1, 2, 3, 7, 8 y 12.

Selección de estrategias clave

Para conformar el plan de acción del proyecto de transformación, se determinaron las siguientes estrategias clave:

1. Iniciar la preparación de los directivos de los policlínicos, para asumir la integración de docente, asistencial, investigativa y gerencial como vía para fortalecer la dirección científica.
2. Consolidar el componente académico en la superación profesional para el mejoramiento del desempeño profesional y humano.
3. Desarrollar el nivel científico investigativo del claustro y los profesionales.

Fase de ejecución

Estrategia 1

Iniciar la preparación de los directivos del policlínico, para asumir la integración docente, asistencial, investigativa y gerencial como vía para fortalecer la dirección científica.

Políticas

1. El departamento mantendrá su estilo de trabajo en equipo y con participación protagónica de los cuadros docentes.
2. Se brindará máxima prioridad al cumplimiento de los programas de acreditación, reacreditación y de visitas de control a los escenarios docentes y consultorios médicos de la familia.
3. La categorización constituye una necesidad para el sistema y para los profesores y su desarrollo es una responsabilidad compartida.
4. El colectivo departamental debe estimular, organizar y controlar el alcance de los requisitos por los docentes y los procesos de adquisición y promoción de categorías.

Objetivo táctico 1.1

Perfeccionar el proceso de acreditación y reacreditación de los escenarios docentes y consultorios.

Criterios de medida

1. Capacitados el 90 % de los directivos y reservas en la nueva metodología para la acreditación y reacreditación de unidades de la Atención Primaria de Salud (APS).
2. Caracterizados el 100% de los Equipo Básico de Salud (EBS), respecto al cumplimiento de los requisitos de la acreditación para la formación académica.
3. Elevada en un 20 % la cobertura de acreditación de consultorios para la docencia de pregrado y posgrado para las carreras de nivel superior y formación técnica profesional

Objetivo táctico 1.2

Contribuir a la estabilidad y preparación administrativa y docente - metodológica de los miembros de los equipos de dirección.

Criterios de medida:

1. Capacitados el 100 % de cuadros y reserva en elementos básicos de gerencia estratégica y dirección por objetivos.
2. Elaborados por el 80 % de los cuadros del policlínico sus planes, a través. del enfoque estratégico y la dirección por objetivos.
3. Logrado que el 100 % de los docentes y cuadros con categorías se mantengan en sus cargos o garanticen la preparación oportuna de sus reservas y cantera.
4. Categorizados el 100 % de jefes de Grupos Básicos de Trabajo (GBT) y subdirectores.

Estrategia 2

Consolidar el componente académico en la superación profesional para el mejoramiento del desempeño profesional y humano.

Políticas

1. La integración de las funciones docente, asistencial, investigativa y administrativa y el más estrecho vínculo entre todos los componentes del Sistema Nacional de Salud (SNS), constituye una premisa en la formación de los recursos humanos
2. La superación integral del claustro, su profesionalidad y el rigor en la evaluación de sus integrantes recibirá atención esmerada.

3. La exigencia, disciplina y rigor académico regirán el proceso evaluativo tanto en el pre como en el posgrado.
4. El proceso de evaluación de cuadros científicos pedagógicos debe adecuarse a las características del centro.
5. Se promoverá el desarrollo de sistemas de motivación, recompensas y otras formas de atención al hombre para docentes y profesionales.

Objetivo táctico 2.1

Desarrollar el liderazgo del departamento docente metodológico bajo los principios de la educación médica superior.

Criterios de medida

1. Iniciada una investigación pedagógica para determinar el enfoque de integral y multidisciplinario.
2. Vinculados el 100 % del claustro de profesores categorizados a igual número de departamentos y consultorios para desarrollar las nuevas etapas de la investigación pedagógica en curso.
3. Caracterizado el 100 % de los departamentos y consultorios, respecto al enfoque de integración a la MGI con que conducen el proceso docente educativo.
4. Identificado las necesidades de aprendizaje al 90 % de los profesionales.
5. Identificar las necesidades de capacitación al 60 % de técnicos y obreros.

Objetivo táctico 2.2

Fortalecer la preparación integral de los profesores, dirigentes y tutores, brindando máxima prioridad a los especialistas en MGI.

Criterios de medida

1. Desarrolladas actividades de superación profesional, gerencial - pedagógica, al 100 % de los profesionales con categoría docente.
2. Implementadas actividades de superación metodológica al 100 % de los tutores de los consultorios médicos de la familia.
3. Incrementados en un 25 % los profesores que imparten cursos de posgrado.

Estrategia 3

Desarrollo científico investigativo del Policlínico “Julián Grimau” auspiciado por el Departamento Docente Metodológico e Investigaciones.

Políticas

1. La preparación científica se desarrollará mediante actividades de superación continuada y de formación académica y debe conducir, en fundamental, al alcance de categorías investigativas.
2. La integración de las funciones docente, asistencial, investigativa y administrativa y el más estrecho vínculo entre todos los componentes del SNS, constituyen una premisa en la labor con el claustro.
3. Los profesores estarán vinculados a investigaciones que respondan a la solución del Banco de problemas y a la obtención de mejores resultados en los programas de salud.

Objetivo táctico 3.1

Organizar y controlar el proceso de obtención de categoría investigativa y la obtención de grados científicos.

Criterios de medida

1. Elaborado el plan de desarrollo individual de los docentes para alcanzar los requisitos para la obtención de grados científicos.
2. Alcanzados el 50 % de los miembros del claustro los requisitos para optar por la categoría de investigador.

Objetivo táctico 3.2

Incrementar las investigaciones y la producción científica.

Criterios de medida

1. Editada una guía metodológica sobre investigaciones.
2. Diseñado e implementado para el 80 % del claustro de profesores; un curso de superación hacia la creación y publicación de artículos científicos.
3. Evaluadas el 20 % de las investigaciones para su posible publicación científica.

4. Incrementada en un 80 % la capacitación de profesores en metodología de la investigación.

Discusión

El cambio de actitudes para garantizar la calidad en los servicios y el logro de los objetivos institucionales obedece a un proceso muy progresivo, detenido y maduro, que requiere necesariamente de la utilización de ciertos elementos organizacionales, como un plan de desarrollo, transformacional y organizacional, que debe partir de la misión, la visión, las metas y los objetivos institucionales definidos previamente. Además, deberá estar apoyado de políticas, normas, reglas y procedimientos actualizados; así como, por programas de capacitación, superación y entrenamiento del personal en todos sus niveles de dirección. De igual manera se deben establecer los mecanismos de seguimiento, retroalimentación y supervisión que esté integrado por elementos motivacionales específicos, justos y equitativos. Los autores consideran que los parámetros de comportamiento en la organización, tanto en el equipo básico de salud como los directivos, son probablemente los elementos individuales más importantes para asegurar los mejores resultados en la búsqueda de la calidad, la satisfacción de la población y del control en los procesos, en busca de la eficiencia institucional, criterio que está en correspondencia con lo planteado por autores como *Zamora* y otros; *Segredo* y *López*.^(7,8,9)

Los autores coinciden con el criterio de *Zamora* y otros, respecto al clima organizacional que influye en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. De ahí que los estudios del clima organizacional con enfoque sistémico constituyen una importante herramienta diagnóstica que permite de forma rápida y oportuna identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la institución. De esta manera un buen método científico de dirección contribuye al logro de la atención médica a la altura de las necesidades en el contexto actual, en resumen, mayor eficacia, eficiencia y efectividad de los servicios gerenciales, asistenciales, docentes e investigativos.⁽¹⁰⁾ Entendiéndose por eficacia el uso adecuado de los recursos disponibles para producir los resultados y por eficiencia la minimización de costos para mantener la productividad. Por tanto, así se contribuye con la

administración y el mejoramiento asistencial y todo esto les facilita a los equipos de dirección que se lleven a cabo proyectos de desarrollo organizacional de forma planificada y en respuesta a las necesidades identificadas.

Por otra parte, los autores son del criterio que la gestión del talento humano va encaminado a través de la preparación de los profesionales desde los procesos sustantivos, lo gerencial, docente, asistencial e investigativo, de forma que se adquiera el conocimiento individual en cuanto a la preparación para ejercer el cargo y la información que se requiere en su desempeño, de manera que se perfeccione y especialice en su esfera de actuación. La organización del conocimiento colectivo y sistematizado en normas metodologías, procedimientos y resultados que queden registrados a fin de alcanzar un desarrollo científico - directivo y estructural que la identifique, y que unido al intercambio, al conocimiento del entorno, la comunidad, las organizaciones administrativas, políticas y de masas con las que se relaciona, conforme un directivo - profesional que fortalezca sus acciones para la consecución de sus objetivos y el cumplimiento de la misión de la organización; que es contribuir a la salud y bienestar de la población, criterio en consonancia con los emitidos por la Dra Vidal.⁽¹¹⁾

El sistema de preparación y superación de los directivos se concibe en la actualidad desde la perspectiva de la dirección estratégica y contiene el diseño de actividades organizadas armónicamente, criterio que coinciden con lo de autores como *Pacheco* y otros, a partir de experiencias en el diplomado de dirección; sistema en el cual incluye los diferentes componentes que tributan a la formación integral y al perfeccionamiento laboral.⁽¹²⁾ Este trabajo cumple el objetivo fundamentar a través, del diseño de transformación sobre un sistema de preparación y superación que integra a todos los factores implicados con el departamento docente metodológico e investigaciones del Policlínico “Julián Grimau”.

Consideraciones finales

Como aspectos relevantes de la metodología propuesta, se explicaron detalladamente las bases teóricas, las premisas de aplicación y la fundamentación científica. Se fundamentaron sus componentes y los procedimientos que influyeron en su posterior implantación y en la complementación de la propuestas para la gestión de cambio organizacional que permite el fortalecimiento del proceso de dirección y planificación estratégica en el departamento Docente Metodológico e Investigaciones del Policlínico “Julián Grimau” que permitirán

elevar el desempeño profesional basado en métodos científicos.

Referencias bibliográficas

- 1- Añorga Morales J. Informe de resultado de investigación. Caracterización del desempeño profesional del docente de preuniversitario. Soporte Digital. Ciudad de la Habana; 2007.
- 2- Díaz Rojas, Pedro A. Técnicas Grupales para la obtención de información y herramientas para el Proceso de Dirección. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2003.
- 3- Rodríguez González FO, Alemañy Ramos S. Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y Metodología. Proyección Estratégica 2004-2006. MINSAP; 2006.
4. Linares Borrell MA. Actualización de la formación por competencias en equipos directivos y riesgos involucrados. Cd Memorias Evento Gerencia Educativa. La Habana: Palacio de las Convenciones; 2014.
- 5- Rojo Pérez N. Administración de Recursos Humanos. Generalidades en Salud. Ciudad de La Habana. ENSAP; 2003.
6. González Reyes JC. Una mirada a la gestión del trabajo metodológico de los jefes de departamento docente universitario universidad y Sociedad. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos. 2014 acceso 06/12/2018;6(4). Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/213>
- 7- Zamora León I, Boza Macías M, Lara Carrillo MG, Fonseca Boza S, Ponce Díaz Y, Arrebola López J, et al. Alfabetización informacional para directivos de la Filial de Ciencias Médicas de Manzanillo. INFODIR. 2016 [acceso 06/12/2018];0(22):[aprox. 10 p.]. Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/175>
- 8- Segredo Pérez AM, López Puig P. Evaluación del clima organizacional en el complejo hospitalario “Gustavo Aldereguía Lima”. Cienfuegos, 2015. INFODIR. 2016 [acceso 06/12/2018];0(23):[aprox. 10 p.]. Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/201>
- 9- Pacheco Díaz LC, Ramírez Albajés CR, Tapia Abril PP, Pastrana Fundora FM, Bressler Romero LM, Chacón Bayard E, et al. Diplomado de Dirección en Salud, su utilidad desde las opiniones de un grupo de cursistas. INFODIR. 2018 [06/12/2018];0(26):[aprox. 7 p.]. Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/447>

10- Cordovés Macías M, Santander Pozo E. La coordinación de esfuerzos del colectivo y el trabajo grupal para la Dirección en Salud. INFODIR. 2016 [06/12/2018];0(13):[aprox. 0 p.].

Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/308>

11- Vidal Ledo MJ. La gestión de la información y el conocimiento en salud pública. INFODIR. 2016;22:1-2.

12- González Rodríguez R. Necesidades de superación pedagógica en directivos de la especialidad Medicina General Integral. INFODIR. 2018 [06/12/2018];0(27):[aprox. 6 p.].

Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/467>

Anexo

Matriz DAFO

Debilidades

1. Inestabilidad de los cuadros de dirección del primer nivel.
2. Insuficiente nivel de exigencia de los cuadros de dirección.
3. Deficiencia en el proceso de selección de los cuadros.
4. Insuficiente preparación de la cantera y reserva de cuadros de dirección.
5. Desmotivación de los médicos para asumir cargos de dirección.
6. Desmotivación de los profesionales de la salud para optar por la categoría docente, investigativa o grados científicos.
7. Insuficiente producción científica.
8. Persistencia de la indisciplina laboral.

Amenazas

1. Insuficiente estimulación al trabajador de la salud.
1. Déficit de recursos materiales para el mantenimiento y reparación de los consultorios médicos de la familia y otros escenarios docentes.
2. Nulo el sistema de mantenimiento y reparación o reposición de los equipos informáticos y medios audiovisuales.
3. Insuficiencia en la ubicación por nombramiento de los especialistas en MGI para cubrir la plantilla de los consultorios médicos de la familia por parte de la Dirección Municipal de salud.

4. No acreditación para la docencia del posgrado de los grupos básicos de trabajo por la ausencia de especialidades como la medicina interna y ginecobstetricia por la inadecuada gestión del talento en estos recursos humanos por parte de la Dirección Municipal de Salud.
5. Insuficiente distribución de recursos materiales, medicamentos y otros insumos por la presencia innegable del embargo político - económico que los estados unidos de América impone en su política hacia Cuba.

Fortalezas

1. Voluntad política en los cuadros de dirección que en la actualidad gerencia los procesos y de los trabajadores para lograr el cumplimiento de los objetivos del MINSAP.
2. Claustro de profesores, con diferentes especialidades, altamente calificados, categorizados para la docencia y con grado científico.
3. Equipo de trabajo de dirección con un nivel elevado de desempeño profesional y humano.
4. Policlínico con acreditación docente; dada por la Junta de Acreditación Nacional de la Carrera de Medicina.
5. Cumplimiento de los objetivos metodológicos para el pregrado y posgrado en la formación superior y en la técnica profesional en las diferentes carreras.
6. Implementado el plan de lucha contra el delito, las ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
7. Sentido de pertenencia de los trabajadores y dirigentes.
8. Funcionamiento de las organizaciones políticas y de masas.

Oportunidades

1. Voluntad política de la máxima dirección del partido y del estado para la Educación Médica Superior y el Sistema Nacional de Salud
1. Apoyo del Ministerio de Salud Pública.
2. Fortalecimiento del Sistema Único de Salud.
3. Asesoramiento continuo de los organismos superiores: Dirección Municipal y Provincial de Salud y la Facultad de Ciencias Médicas “Julio Trigo López”
4. Desarrollo del Diplomado de Dirección en Salud.

5. El alto sentido de pertenencia apoyado en el trabajo de equipo y unido a una política de dirección eficaz minimizarán los problemas generados.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Roberto Hidalgo Mederos: Contribuciones sustanciales para la concepción o el diseño del trabajo, adquisición, análisis e interpretación de datos. Redactó y realizó una revisión sustancial del artículo y de su versión final. Aprobó el envío de la versión presentada.

Norberto Valcárcel Izquierdo: Participación en la adquisición, análisis e interpretación de datos. Ha redactado o ha realizado una revisión sustancial del artículo y de su versión final. Aprobó el envío de la versión presentada.

Katia Conrada García Hernández: Ha redactado o ha realizado una revisión sustancial del artículo y de su versión final. Aprobó el envío de la versión presentada.

Osmara Tadeo Oropesa: Ha redactado o ha realizado una revisión sustancial del artículo y de su versión final. Aprobó el envío de la versión presentada.

Naimir Yanek Guevara Alonso: ha redactado o ha realizado una revisión sustancial del artículo y de su versión final. Aprobó el envío de la versión presentada.