

Perfeccionamiento de las funciones gerenciales de los directores de policlínicos en Cuba: una necesidad impostergable

Improvement of the managerial functions of the directors of polyclinics in Cuba: an urgent necessity

Rubén Antonio García López de Villavicencio¹ <https://orcid.org/0000-0001-8170-0321>

Jannette Rodríguez González² <https://orcid.org/0009-0001-1509-7998>

¹Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba

²Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. La Habana, Cuba

Autor para la correspondencia: ragarcia@infmed.sld.cu .

RESUMEN

Se presentan los resultados de una investigación orientada a perfeccionar las funciones gerenciales de los directores de policlínicos cubanos en el contexto actual del primer nivel de atención. El estudio partió de la interrogante sobre cómo debían actualizarse estas funciones para responder a las exigencias de eficiencia, sostenibilidad y calidad impuestas por las recientes

transformaciones del Sistema Nacional de Salud. Se aplicó un diseño descriptivo transversal con enfoque cualitativo, que incluyó entrevistas grupales a 218 directores de policlínicos y a 127 directores generales municipales de salud, así como la revisión documental y la triangulación de fuentes. Los principales hallazgos evidenciaron una insuficiente definición normativa de las funciones gerenciales, predominio de una gestión asistencial sobre la estratégica, alta rotación en el cargo (39 % con 1-3 años), bajo nivel de categoría docente (51,8 % sin categoría) y escasa superación en temas gerenciales. La consulta a 31 expertos validó la propuesta de perfeccionamiento con un consenso del 80,65 %. Se concluye que resulta impostergable actualizar el marco funcional de los directores de policlínicos, integrando dimensiones estratégicas, operativas, de desempeño y transversales, así como fortalecer los programas de formación gerencial y la política de cuadros en el primer nivel de atención.

Palabras clave: funciones gerenciales; directores de policlínicos; atención primaria de salud; perfeccionamiento; Cuba

ABSTRACT

The results of a research aimed at improving the managerial functions of Cuban polyclinic directors in the current context of primary care are presented. The study addressed how these functions should be updated to meet the demands of efficiency, sustainability, and quality imposed by recent transformations of the National Health System. A cross-sectional descriptive design with a qualitative approach was applied, which included group interviews with 218 polyclinic directors and 127 municipal general health directors, as well as document review and source triangulation. The main findings revealed an insufficient normative definition of managerial functions, a predominance of clinical management over strategic management, high turnover in the position

(39% with 1-3 years), a low level of teaching category (51.8% without category), and limited professional development in managerial topics. Consultation with 31 experts validated the proposed improvements with a consensus of 80.65%. It is concluded that updating the functional framework of polyclinic directors is urgent, integrating strategic, operational, performance, and transversal dimensions, as well as strengthening managerial training programs and the human resources policy in primary care.

Keywords: managerial functions; directors of polyclinics; primary health care; training; Cuba

Recibido: 11/05/2026

Aprobado: 21/07/2026

Exposición del comentario u opinión autorizada

La Atención Primaria de Salud (APS) en Cuba ha experimentado profundas transformaciones desde la creación del Programa del Médico y la Enfermera de la Familia en 1984. ⁽¹⁾ Sin embargo, los documentos normativos que rigen las funciones gerenciales de los directores de policlínicos no han sido actualizados con la misma celeridad. El Manual de Organización y Funcionamiento del Policlínico data de 2017 y carece de respaldo ministerial explícito, lo que genera una brecha considerable entre las exigencias actuales del sistema y las competencias reales de sus directivos. ⁽²⁾

Los resultados de nuestra investigación confirman que el perfil del director de policlínico en Cuba es predominantemente joven (28,8 % entre 30 y 34 años), femenino (68,3 %) y con poca estabilidad en el cargo (solo el 8,7 % supera los cinco años). Más de la mitad (51,8 %) no posee categoría docente, lo que limita su vinculación con la formación de recursos humanos y la generación de conocimientos aplicados.⁽³⁾ Estos datos coinciden con hallazgos recientes en la región latinoamericana, donde se señala que la falta de profesionalización gerencial constituye una de las principales barreras para la sostenibilidad de los sistemas de salud.⁽⁴⁾

Una de las contradicciones más relevantes identificadas fue el solapamiento entre las funciones asistenciales y las gerenciales. Los directores dedican la mayor parte de su tiempo a tareas operativas y de supervisión clínica, en detrimento de la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos y la evaluación de resultados. Esta situación se agrava por la insuficiente preparación en el cargo, la falta de tiempo para la autopreparación y la disminución del asesoramiento metodológico por parte de los niveles superiores de la dirección.

La triangulación de fuentes permitió definir un conjunto de funciones gerenciales validadas por los propios directores, los directores municipales y el Manual, aunque con diferencias notables. Mientras las funciones operativas alcanzaron una alta valoración en las tres fuentes, las funciones estratégicas — como la integración de los procesos asistenciales, docentes e investigativos— solo fueron reconocidas por los directores de policlínicos y por el Manual, pero no por los directores municipales. Esta discrepancia sugiere una visión estratégica limitada desde los niveles superiores, lo que repercute en la escasa priorización de la formación gerencial y de la evaluación por resultados.⁽⁵⁾

La consulta a 31 expertos —directivos del MINSAP, académicos e investigadores— demostró un alto nivel de consenso (80,65 %) respecto a la pertinencia de las funciones propuestas. Los expertos, además, recomendaron incorporar dos funciones transversales no contempladas inicialmente: la comunicación organizacional y la transformación digital e innovación tecnológica. Ambas resultan esenciales en el contexto actual, donde la informatización de los servicios y la necesidad de una comunicación fluida con la comunidad y los niveles superiores se han convertido en ejes de la gestión sanitaria moderna.⁽⁶⁾

A modo de síntesis, las funciones gerenciales perfeccionadas quedaron estructuradas en cinco dimensiones: áreas funcionales de la gestión (planificación, organización, dirección, control), procesos de atención en salud (asistenciales y epidemiológicos), niveles de responsabilidad (estratégicos y operativos), indicadores de desempeño (calidad, eficiencia, efectividad, equidad) y funciones transversales (ética y valores, docencia, investigación, comunicación y transformación digital). Esta estructura responde a un enfoque sistémico y contextualizado, alejado de los listados generales e imprecisos que predominaban en los documentos normativos anteriores.

Consideraciones finales

El perfeccionamiento de las funciones gerenciales de los directores de policlínicos no es un ejercicio académico menor, sino una necesidad impostergable para garantizar la sostenibilidad del primer nivel de atención en Cuba. La propuesta aquí presentada —validada teóricamente por expertos y fundamentada en el diagnóstico de las limitaciones reales de los directivos— constituye un punto de partida para la actualización normativa, el diseño de programas de formación continua y el fortalecimiento de la evaluación del desempeño. Se recomienda al Ministerio de Salud Pública considerar esta

propuesta en la próxima revisión del Reglamento General de Policlínicos y en la implementación de estrategias de profesionalización gerencial en la APS.

Referencias bibliográficas

1. Ministerio de Salud Pública de Cuba. Programa del médico y la enfermera de la familia. 2da ed. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2023.
2. Ponce Sánchez Y, Pardo Fernández A, Rojas Fernández JC, Blanco Chivás A, Fernández Hernández M, Broock Lescaille K. Desempeño gerencial en los Policlínicos “Asdrúbal López Vázquez” y “4 de Abril” de la ciudad de Guantánamo. Infodir. 2022;38:336-48. Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/336/0>
3. Vicente Pérez AZ, Martínez Abreu J, Benítez Sánchez A. Papel de los directivos de la Salud Pública en Cuba: principales retos. Rev Méd Electrón. 2018;40(4):933-6. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242018000400001
4. Grijalva Berrospi TF, Contreras Rivera RJ. Factores que influyen en las competencias gerenciales de los profesionales de la salud. Revista InveCom. 2021;5(3):219-32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14559822>
5. Soler Porro AB, Corratgé Delgado H, González Vega SM, Arocha Mariño C, Carnota Lauzán O. Administración pública y salud pública. Infodir. 2022;39:13-25. Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1311>
6. Organización Panamericana de la Salud. La OPS subraya la necesidad de priorizar la atención primaria de salud para avanzar hacia la salud universal en las Américas. Washington, D.C. OPS; 2024.

Conflictos de interés

El autor declara no tener conflictos de interés.