



MINISTERIO
DE SALUD PÚBLICA
República de Cuba

REUNIÓN METODOLÓGICA DE DIRECTORES DE POLICLÍNICOS Y HOSPITALES

Los jefes (o mejor los líderes) que necesitamos para desarrollar la medicina familiar que queremos

Dirección Nacional
MINSAP



SEPTIEMBRE 2024

DraC. Yagén Pomares Pérez
Profesora Titular
Directora Nacional de Atención Primaria de Salud
MINSAP

EL HOSPITAL COMO ESCENARIO UNIVERSITARIO
DE LOS PROFESIONALES DE LA SALUD

LOS PROFESORES QUE NECESITAMOS



DR. ALFREDO ESPINOSA BRITO
XXX ANIVERSARIO 2009

LOS NUEVOS JEFES DE SERVICIOS MÉDICOS QUE NECESITAMOS

(Recomendaciones basadas «en la vivencia»)

Dr. Alfredo D. Espinosa Brito

REUNIÓN DE PROFESORES DE GRUPOS BÁSICOS DE TRABAJO
CIENFUEGOS, MAYO 4, 2019

LOS PROFESORES DE LOS GRUPOS BÁSICOS DE TRABAJO QUE NECESITAMOS

Dr. Alfredo Espinosa Brito
(Médico Internestina , ex-médico rural
Ex-médico de la APS, activista /promotor de salud)
Dra. Yagén Pomares Pérez
Directora Municipal de Salud de Cienfuegos

Espinosa AD, Álvarez FC, Del Sol LG, Ordúñez PO. **Los jefes de servicio que necesitamos.** INFODIR mayo 2007. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/los_jefes_de_servicios_medicos_que_necesitamos..doc

Revista Cubana de Medicina. 2015;54(1): 1-5

EDITORIAL

La formación de los médicos que necesitamos

Dr. Salvador Tamayo Muñiz

Los investigadores que necesitamos (en el Sistema de Salud de Cienfuegos)

Alfredo Dario Espinosa Brito^{1,2}, Alfredo Alberto Espinosa Roca²

Dirección Nacional
MINSAP



La atención primaria en Cuba sigue siendo el eslabón más valioso

Por: Lisandra Fariñas Acosta

- FUENTE: Granma
- 26 Febrero 2018



Balance anual del Ministerio de Salud Pública. Foto: Dunia Alvarez
Continuar rescatando los conceptos fundacionales del programa de Salud cubano constituye prioridad y reto para el sistema de salud pública en el país

Dirección Nacional
MINSAP



Celebra Cuba 40 años del médico y la enfermera de la familia

En este artículo: Comunidad, Familia, Fotografía, José Angel Portal Miranda, Medicina cubana, Médicos, Médicos Cubanos, Ministerio de Salud Pública (MINSAP), Pandemia, Salud, Salud Pública

4 enero 2024 | 9 min | 0 comentarios



El Programa del Médico y la Enfermera de la Familia, fundado hace 40 años, continúa siendo un pilar esencial del sistema nacional de salud de Cuba, elevando la calidad de vida de su pueblo y compartiendo experiencias con otras naciones del mundo.

Así lo afirmó el ministro de Salud Pública, Dr. José Angel Portal Miranda, en un mensaje publicado en sus redes sociales.

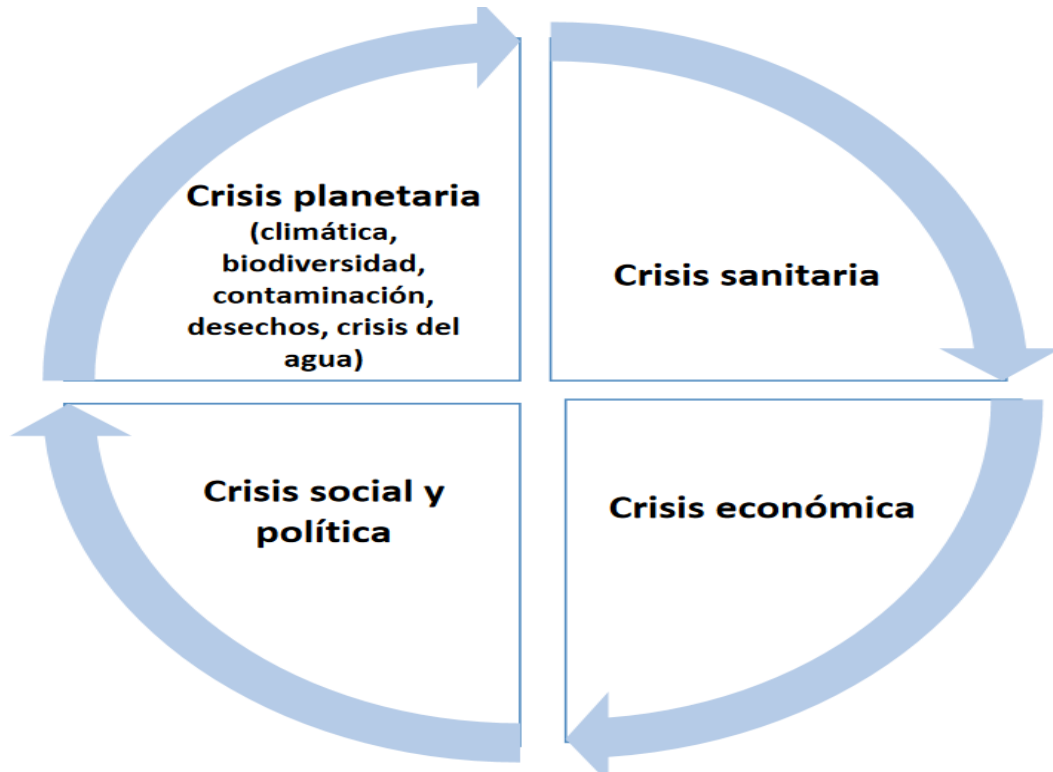
Desde su creación en enero de 1984, los profesionales de la salud que trabajan en la atención primaria se han convertido en un eslabón imprescindible para proteger la salud de la población, tal como fue concebido por el líder histórico de la Revolución cubana, Fidel Castro.

El Programa del Médico y la Enfermera de la Familia, aunque perfectible, refleja la entrega, el compromiso y la sensibilidad con la que se aborda la atención médica en los barrios cubanos.

A pesar de las carencias y limitaciones materiales, el desarrollo de la medicina familiar en Cuba ha acercado cada vez más la atención médica a las comunidades, logrando avances significativos en diversos indicadores de salud mediante acciones de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación para hacer frente a múltiples enfermedades.

El ministro Portal Miranda destacó que los médicos y profesionales de enfermería cubanos son y seguirán siendo la primera línea de batalla por la vida de los cubanos, en línea con la visión de Fidel Castro. El compromiso y dedicación de estos profesionales ha sido fundamental para el éxito y consolidación del Programa del Médico y la Enfermera de la Familia a lo largo de estos 40 años.

Contexto de crisis



- Salud en el centro de las políticas.
- Garantía del derecho a la salud.
- Justicia social en el marco de un nuevo estado de bienestar.
- Enfrentar y reducir las desigualdades sociales de la salud.
- Sistema universal de salud y protección social sostenible.
- Financiamiento para la salud y la protección social.
- Integración, cooperación y solidaridad.
- Soberanía sanitaria.

“...las crisis mundiales dejan al descubierto carencias, malas prácticas y también la urgencia de construir **alternativas innovadoras** en beneficio de la mayoría”

LA “NUEVA ÉPOCA” EN SALUD

- Explosión abrumadora de nuevos conocimientos
- Énfasis en las ciencias exactas y la “discriminación” de las humanidades
- Acentuado proceso de globalización
- Progresiva medicalización de la sociedad
- Influencia de factores extrasectoriales
- Crisis de todo tipo
- Reformas del Sector de la Salud
- Proyecto del genoma humano
- Epidemiología Clínica y la Medicina Basada en la Evidencia
- Cada vez mayor complejidad y gravedad de los enfermos
- Procedimientos diagnósticos y terapéuticos nuevos e invasivos
- Uso de múltiples fármacos y otros tratamientos muy potentes y riesgosos
- Insuficiente formación cultural
- Práctica cotidiana poco reflexiva
- Poca recompensa a la práctica clínica total
- Medicinas paralelas, alternativas, naturales, tradicionales
- Insatisfacción de médicos y pacientes
- Expectativas crecientes de los pacientes
- Sanidad como mercancía y como “mercado”
- Relaciones entre los servicios de salud y la “sociedad del bienestar”
- Transición demográfica y el envejecimiento poblacional
- Aparición de Internet, las computadoras y las nuevas tecnologías de la información
- Transición epidemiológica, emergencia de las epidemias de enfermedades no transmisibles
- Cambios en la incidencia y la prevalencia y el curso clínico de viejas y nuevas enfermedades.
- Poco conocimiento de la historia general y de la salud pública y de la clínica en particular
- Una nueva ética, la irrupción de la bioética
- Aparición de la Medicina Defensiva

Cómo enfrentarla?



CRISIS

CAMBIO DE ÉPOCA



Con quién?

Asistimos a un **cambio de época** que, además, está **en pleno desarrollo**, que tiene **expresiones particulares en Cuba** y que repercute en todos los ámbitos de la sociedad, con **caracteres singulares en la Salud Pública, las Ciencias Médicas y por tanto, en la Educación Médica.**

Sin embargo, debido a las propias características de estos cambios, **muchos o no están al tanto de sus detalles, o no los perciben en su totalidad**, así como tampoco las influencias que tienen para la vida cotidiana de hoy y del futuro.

El panorama internacional y nacional ha cambiado.

Nos adaptamos a los tiempos (ojo, nunca pasivamente) o perecemos.

Cambiar con el cambio, sí es posible, pero hay que tratar de anticiparse al cambio y si ya ocurrió, actuar rápidamente para crecer e insertarnos, **sin perder lo logrado**.

Uno de los desafíos prácticos que ha dificultado el avance de la APS a lo largo de estos últimos años, ha sido la existencia de los **cambios frecuentes** que se han producido en los enfoques, las estructuras y en los dirigentes políticos y administrativos, tanto sectoriales como de gobierno, a diferentes niveles.

Esta **es la vida real** y, por tanto, tenemos que aceptarla tal cual es, aunque hay que tomar todas las precauciones para hacer sostenible la voluntad política y la técnica.

DONDE HAY UN BUEN JEFE...

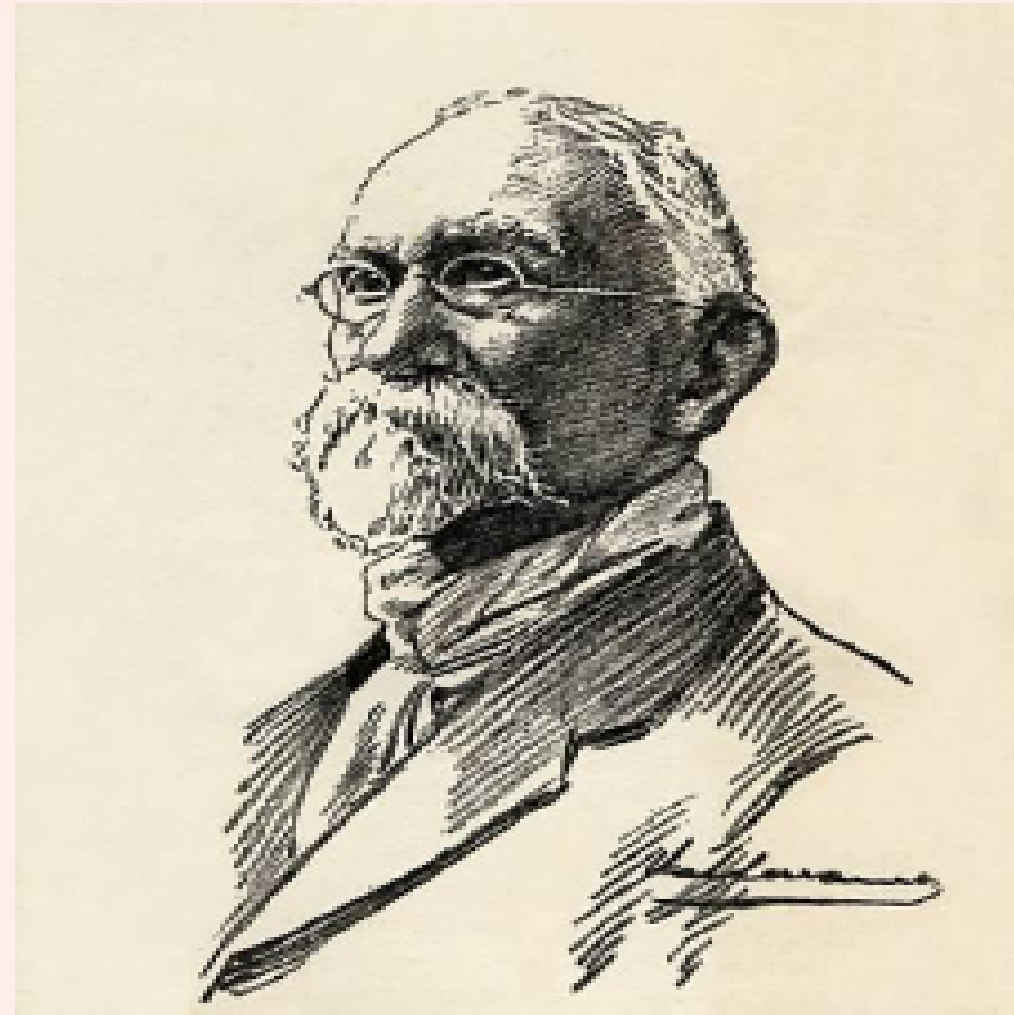
¿Se quieren quedar en funcionarios, de los que solo velan por sus intereses, o quieren llegar a ser también dirigentes y servir a la sociedad?

Se nos están dando con más frecuencia de la cuenta, los casos de compañeros que son nombrados gerentes, administradores o jefes de algo y a los pocos meses vemos que se han convertido en personas insensibles, indolentes e indiferentes a todo lo que no sea su provecho.

<http://www.granma.cu/cartas/2015-01-09/donde-hay-un-buen-jefe>

PAPEL DE LOS JEFES

“Cuando las cosas andan mal en una tropa, échense acá al jefe, ahí está la clave del secreto”



**“Los hombres andan cayéndose,
pero ven a uno que va delante
y todos siguen tras él”**

José Martí



Lo principal hoy es detener el desánimo

Una conversación con el ministro de Cultura de Cuba, Abel Prieto Jiménez, nos recuerda que «hay que ganar la batalla de la conciencia y de las ideas», en un mundo donde algunos aseguran que el pensamiento revolucionario es cosa de museos

Autor: [Alina Perera Robbio](#), especial para Granma | internet@granma.cu

9 de marzo de 2017 18:03:42

Dirección Nacional
MINSAP



¿Es igual

JEFE que

CUADRO que

LÍDER?

Dirección Nacional
MINSAP

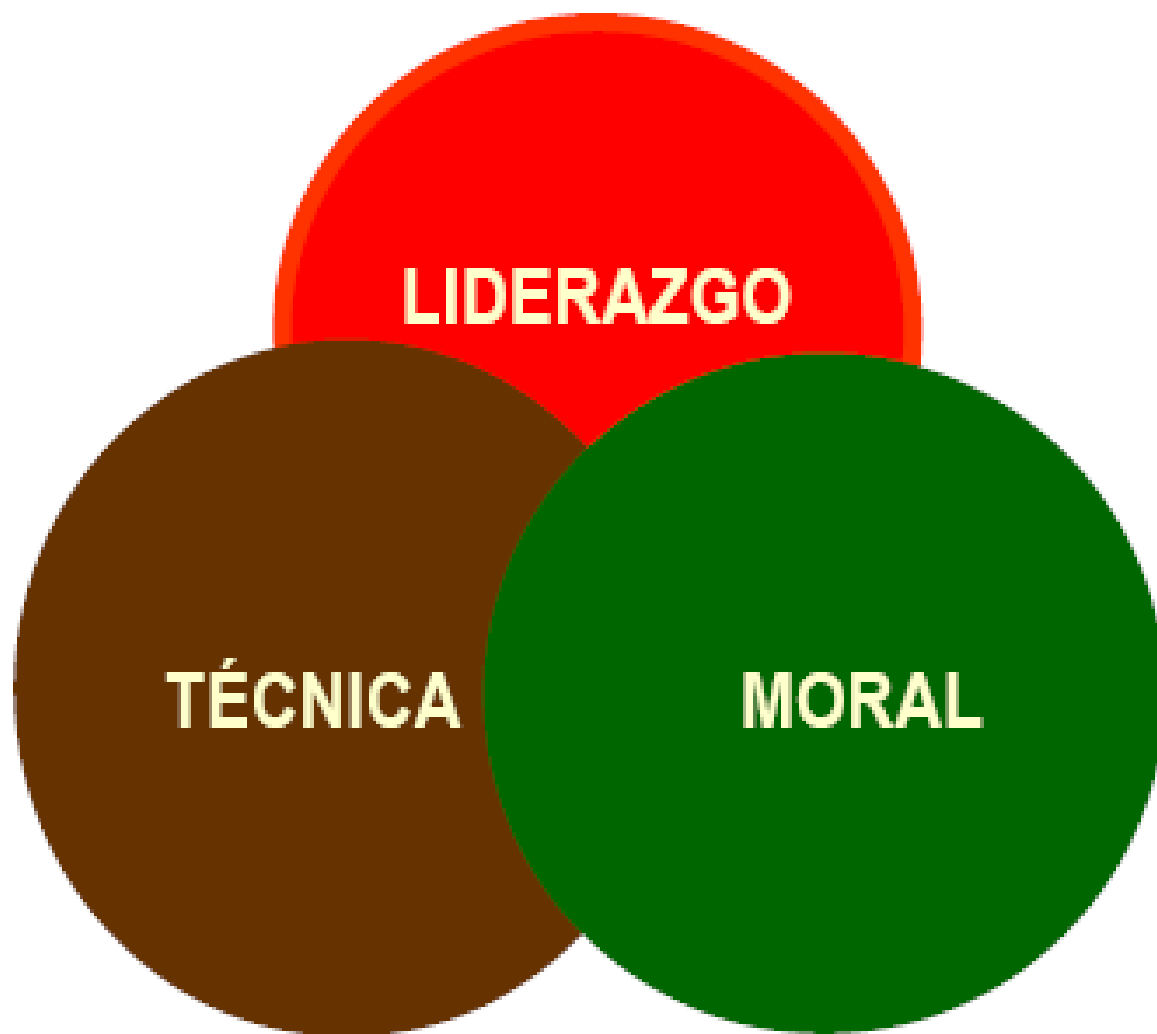


**No basta adquirir sabiduría,
es preciso, además, saber usarla.**

Cicerón

S
A
L
U
D

P
Ú
B
L
I
C
A



C
L
I
N
I
C
A

LA AUTORIDAD DE PRESTIGIO

Dirección Nacional
MINSAP



S
A
L
U
D

P
Ú
B
L
I
C
A

LIDERAZGO

EXCELENCIA

INTEGRIDAD

C
L
I
N
I
C
A

LA AUTORIDAD DE PRESTIGIO

AUTORIDAD DE LOS JEFES

En los “jefes” hay una **autoridad legal** (por designación, nombramiento) y otra **autoridad de prestigio** (avalada por la “fama de la vida” y respaldada por el conocimiento pleno de la actividad que realiza).

Es muy conveniente que los dos tipos de autoridades coincidan en la misma persona.

El jefe que conoce bien las competencias, aptitudes y actitudes individuales de sus colegas de equipo, puede sacar mucho provecho si sabe dedicar a cada uno en lo que mejor sabe, sabe hacer, y con más gusto.

Un equipo de trabajo es algo más que un grupo de médicos, enfermeros, estomatólogos, psicólogos, trabajadores sociales, farmacéuticos, otros profesionales, técnicos y trabajadores, es laborar armónicamente y armoniosamente en función de un fin común: **LAS PERSONAS.**

**“Los cuadros son la columna vertebral
de la Revolución”**

Che

Dirección Nacional
MINSAP



EL ABC DEL JEFE SEGÚN EL CHE

*Ejemplo personal, **humanismo**, no ser «un simple transmisor hacia arriba o hacia abajo de lemas y demandas, sino un **creador**», entre otras virtudes.*

“... Un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas...”

*“...mandar objetivamente por sus **conocimientos** pero también hacerse seguir por su **ejemplo**; conozca la teoría de la **planificación** y sus problemas y la **tecnología** de su centro de trabajo; cuando haya superado los niveles intelectuales medios y **siga aprendiendo constantemente**, pero se sienta miembro de la clase obrera y a ella recurra para obtener experiencias; cuando sea capaz de **olvidarse del más mínimo interés personal**; de anteponer el cumplimiento de las leyes y los deberes revolucionarios a la amistad personal...”*

“...hay grandes trabajadores que pueden no ser grandes administradores, porque son tareas distintas: el trabajo «manual» es concreto, el trabajo de dirección es abstracto...”

*“Los que ganan la guerras
son los tenientes, no los generales”*

LIDERAZGO

Capacidad de inspirarnos, inspirar y guiar.

Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para **influir sistemáticamente** en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Capacidad de **tomar la iniciativa**, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

«La persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño».

"No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas".

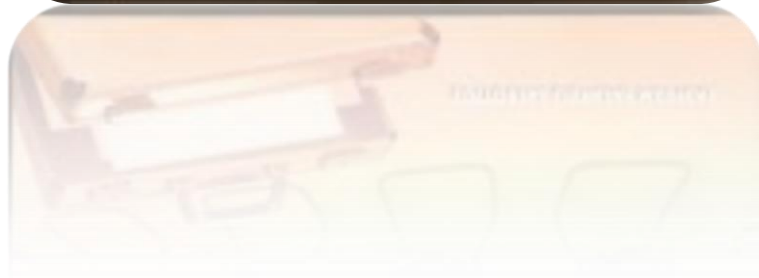
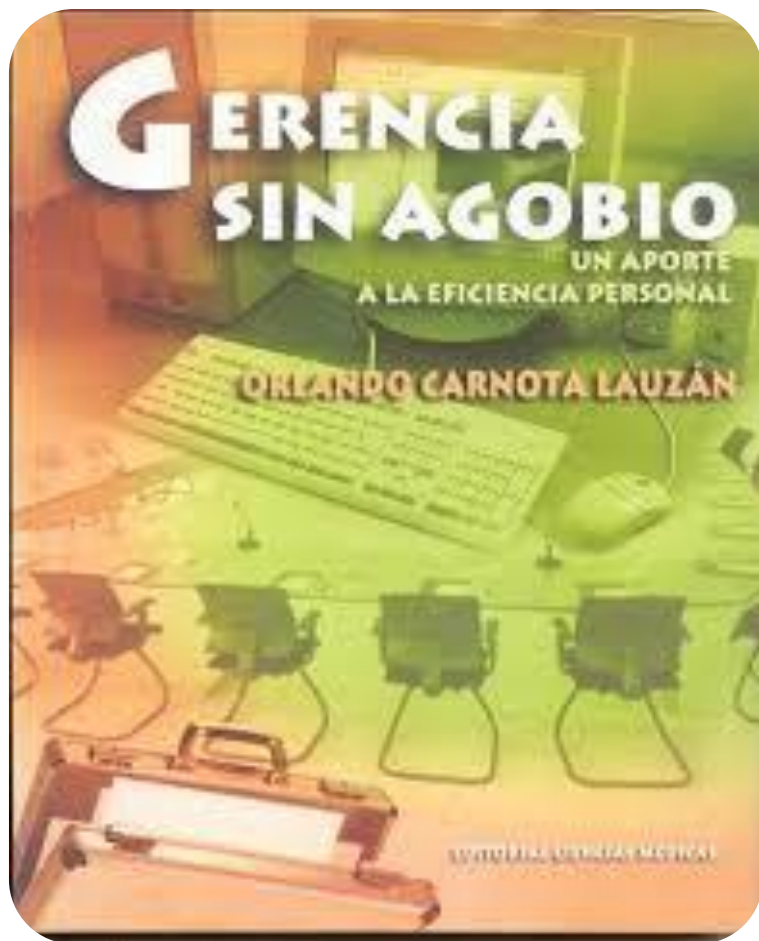
Hay dos clases de inteligencia: la **cognoscitiva**, que reside en el hemisferio cerebral izquierdo, donde se encuentra la información, el análisis, la memoria, la teoría, la lógica, el conocimiento; y la **emocional**, que reside en el hemisferio derecho, donde se encuentra nuestra inteligencia emocional, el abstracto, el de los sueños, el de los sentimientos, el holístico, el creativo y donde surgen los valores vividos.

Liderazgo y Jefatura no es lo mismo. Esta última equivale al cargo que tiene el jefe, el cual hace cumplir las funciones encargadas de acuerdo a normas establecidas.

El **líder**, en cambio, es el que tiene capacidad de **mando** y la **aceptación** del grupo.

ACTITUDES DEL LÍDER

- Visión
- Pasión
- Dignidad
- Honestidad
- Integridad
- Lealtad
- Confianza
- Audacia
- Tenacidad
- Se interesa por todo y por todos
- Atiende y aprende de la vida
- Aprende de todos
- Vendedor de sueños, de ideas, de significados
- Emprendedor inclusivo



LA PERSONA Y LA FAMILIA ¿Y LA COMUNIDAD? EN EL CENTRO

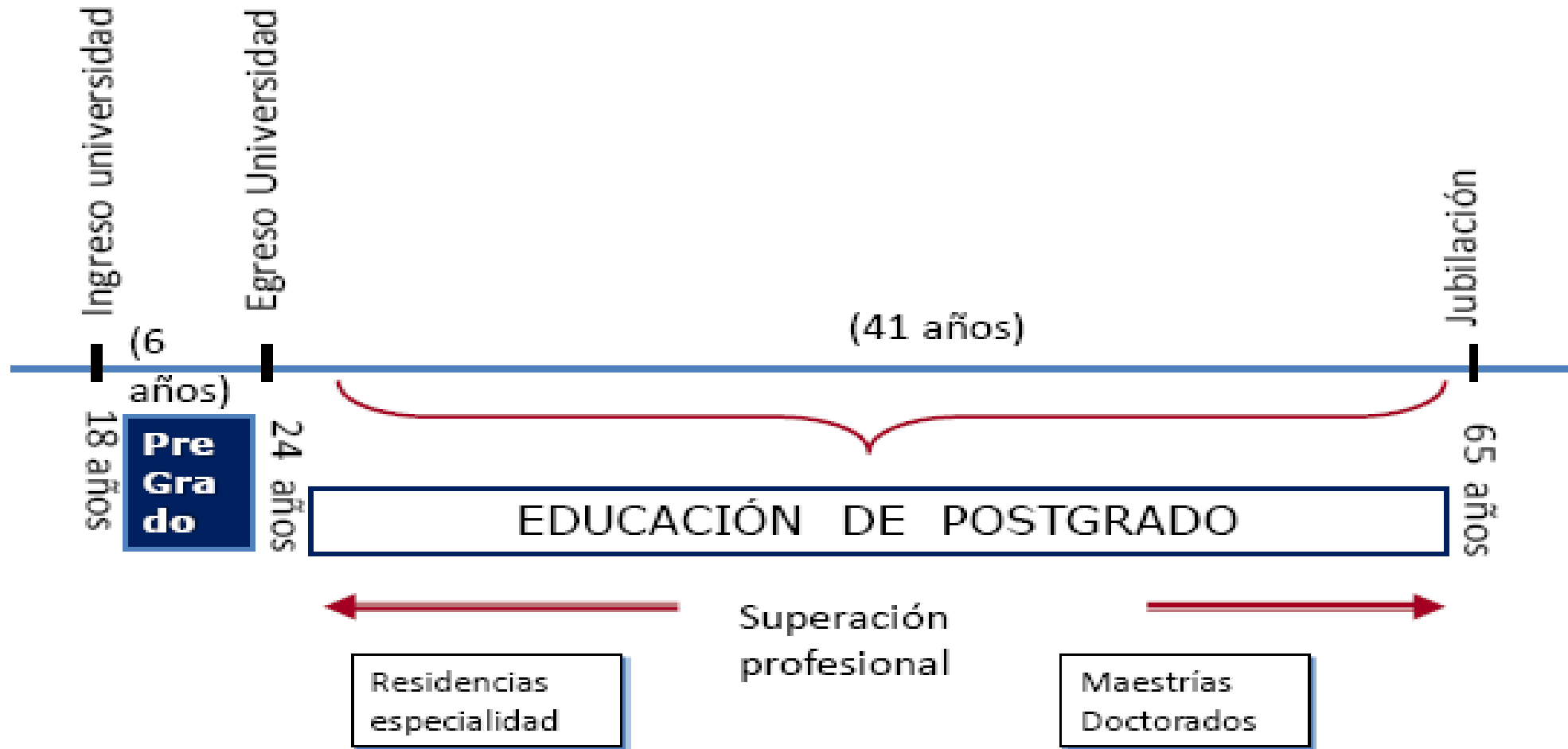
- **El GBT como “escuela”**

- Los conocimientos se aprenden en los libros, revistas, videos, computadoras, Internet, etc., y todos esos medios ayudan, **pero los valores y las habilidades** se transmiten de persona a persona, **“de maestro a aprendiz”**

JEFES DE GRUPOS BÁSICOS DE TRABAJO

- Amplia **cultura** y capacidad de **liderazgo**.
- **Competencia** para ir más allá de lo que se aprendió.
- Sólida **formación científica** con capacidad para identificar, dirigir y resolver de manera independiente problemas complejos en su campo de actuación.
- Aptitud para conducir el **proceso docente-asistencial-investigativo y de gestión**, dentro de una red social que requiere de trabajo ínter y multidisciplinario.
- Poseedor de los **valores** y el **compromiso social** que demandan estos tiempos de cambios.

¿ CON LO APRENDIDO EN PREGRADO BASTA ?



¿Profesores “migrantes digitales” enseñando a estudiantes “nativos digitales” ?

Espinosa-Brito A. Profesores “migrantes digitales” enseñando a estudiantes “nativos digitales”. Medisur [revista en Internet]. 2017 [citado 2017 Ago 30]; 15(4):[aprox. 10 p.]. Disponible en: <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/3656>



OJO CON LA TENDENCIA A FORMAR PROFESIONALES

Cada vez más:

- Actualizados
- Técnicos
- Entrenados
- Equipados
- Automatizados
- Capaces de "HACER".

Pero menos:

- Sensibles
- Comprometidos
- Disponibles
- Integrales
- Humanizados
- Capaces de "PENSAR",
"ESTAR", "SENTIR"
Y "APOYAR"

LOS JEFES DE ENFERMERÍA

- La importancia de este personal es trascendente para alcanzar los propósitos del servicio.
- Aportan no solo su profesionalidad y ética, sino que su actividad es definitoria en la organización, disciplina y calidad del servicio que se presta.
- Debe mantener una estrecha relación de trabajo con el Jefe principal.

EL CLIMA

El ambiente de trabajo de cada lugar es muy importante, pues “penetra” por “ósmosis”, sin palabras, se transmite de unos a otros. Pero es muy **heterogéneo**.

AMBIENTE

- Vivero natural de conocimientos y valores (currículo visible e invisible).
- Condiciones mínimas:
 - Disciplina estricta por parte de todos
 - Orden, higiene, silencio
 - Calificación técnica muy profesional
 - Humanismo
- Participación activa y consciente de toda la pirámide docente-asistencial.

DIRECTOR DE POLICLÍNICO



Encontrar personas con madera de líderes, tratar de impulsarlos (¿formarlos?) y depositar en ellos toda la confianza para llevar a cabo una tarea importante, es una de las misiones prioritarias que hay que fomentar para que nuestros policlínicos se desarrolle en todas sus potencialidades.

Pero... mantener (o incrementar) la capacidad de liderazgo puede ser una labor muy difícil, que no todos consiguen.

Por otra parte, hay gente muy buena y capaz en todas las esferas de la vida, que no dan para líderes (o primeros), aunque ellos u otros quieran, pues no tienen eso que llaman aptitudes (también actitudes, pero las primeras son más trascendentes). Poner al frente de una tarea a una de estas personas, es estar siempre al borde del fracaso, para ellos y para los demás.



Reto del director de policlínico

**Implantar/mantener servicios asistenciales de
calidad con menos recursos.**

Modelo de atención centrada en la persona.



¿Cómo convertir el reto en oportunidad?

Cambiar de un modelo de atención reactivo a un modelo proactivo (promoción de la salud, prevención, abordaje de la cronicidad, autogestión y autocuidado de la enfermedad).

Diseñar medidas que aseguren la continuidad asistencial.

Implantar metodologías adecuadas de evaluación de impacto en salud y evaluación de costos.

Aprovechar las ventajas de las TIC para acercar los servicios, apostar por el hogar como lugar de atención.

DESAFÍOS

Cambios frecuentes -a veces inesperados y realizados bajo «presión»-, que se han producido en los enfoques, las estructuras y en las personas de los dirigentes políticos y administrativos, tanto sectoriales como de gobierno, a diferentes niveles, incluyendo las denominadas **transformaciones del sistema con la intención de mejorarlo.**

DESAFÍOS

El escenario en cuanto al personal médico en los consultorios en la APS es otro hoy, muchos de tránsito cada vez más fugaz por las comunidades, lejos de las ideas fundacionales del programa del médico y la enfermera de la familia sobre la permanencia a largo plazo en la comunidad.

Esta es la vida real y, por tanto, tenemos que aceptarla tal cual es, pero **hay que tomar todas las precauciones para hacer sostenible la voluntad política y la técnica.**

¿Y EL TIEMPO PARA PENSAR?

Necesidad de tiempo para la concentración, para tener la capacidad de dar respuesta rápida a las cuestiones que se plantean, los informes que se piden y, sobre todo, para tomar las decisiones de las funciones de cada cual.

Tiempo del que **no se dispone en un ambiente de constante interrupción**, donde el necesario respeto para los momentos de reflexión brilla por su ausencia.

¿El plan de trabajo es sagrado?

ALGUNOS ERRORES

El descuido en jerarquizar (o improvisar) funciones y actividades como:

- Entrega de guardia.
- Intercambio con pacientes, acompañantes, trabajadores y estudiantes.
- Encuentros con la comunidad y sus líderes.
- Control al proceso de formación de estudiantes, residentes y profesionales menos expertos.

“... complejo y casi inaccesible arte de organizar y dirigir...”

INFLUENCIAS NEGATIVAS

Distorsión de la organización de los servicios.

- Escasez de líderes, **maestros/mentores** de quienes aprender como modelos a imitar y a seguir.
- **Falta de motivación y pasión en muchos.**
- Ambientes complicados (déficit de recursos) que no incitan a la buena atención y cuidado.
- **No haber visto “hacer bien las cosas”.**
- Necesidad de **“interpenetración”** de la asistencia con la docencia, la investigación y la administración (gerencia).
- Llegada frecuente de nuevos profesionales y estudiantes –a veces masiva- con **formación heterogénea** adquirida en otros contextos, bien diferentes al nuestro y que introducen sus modos de actuación en nuestros servicios.
- Formación de estudiantes de pregrado no siempre en **escenarios** con las mejores condiciones, con numerosas rotaciones y con planes confeccionados en otras instancias.

AFFECTAN EL CAMBIO DE MENTALIDAD

- No existe entre nosotros **hábito de debate**.
- Si los mecanismos del **debate crítico** no funcionan, la gente no llega nunca a sentirse parte y responsable de un proceso que les compete directamente.
- Estamos excesivamente habituados a que todo venga “**masticado desde arriba**”.
- Nuestros cuadros están mucho más habituados a ordenar y ser obedecidos, que a convencer sobre la justeza de sus orientaciones.

Diferencias entre Jefe y Líder

JEFE	LÍDER
<ul style="list-style-type: none">· Existe por la autoridad.	<ul style="list-style-type: none">· Existe por la buena voluntad.
<p>Considera la autoridad un privilegio de mando.</p>	<ul style="list-style-type: none">· Considera la autoridad un privilegio de servicio.
<ul style="list-style-type: none">· Inspira miedo.	<ul style="list-style-type: none">· Inspira confianza.
<ul style="list-style-type: none">· Sabe cómo se hacen las cosas.	<ul style="list-style-type: none">· Enseña como hacer las cosas.
<ul style="list-style-type: none">· Le dice a uno: ¡Vaya!.	<ul style="list-style-type: none">· Le dice a uno: ¡Vayamos!.
<ul style="list-style-type: none">· Maneja a las personas como fichas.	<ul style="list-style-type: none">· Reconoce la importancia de las personas.
<ul style="list-style-type: none">· Llega a tiempo.	<ul style="list-style-type: none">· Llega antes.
<ul style="list-style-type: none">· Asigna las tareas.	<ul style="list-style-type: none">· Da el ejemplo.

CRECIMIENTO PROFESIONAL



EL SEGUNDO

Sus capacidades pueden ser explotadas de manera increíble para la organización cuando se le asignan responsabilidades “detrás de la fachada”, pues el verdadero segundo nunca aspirará a primero (le tiene respeto, ¿o temor?, o, sencillamente, no le interesa el cargo).

El que es competente y **leal** (calidades indispensables en un buen segundo), desarrolla una labor sistemática que muchas veces el líder no puede atender al detalle.

¿Sustituto? ¿Reserva? Semejanzas y diferencias.

También es imprescindible la identificación y desarrollo de “los segundos que nos hacen falta”, personas que pueden pasar inadvertidas, pero ojo, que su ausencia puede poner en peligro los avances que se hayan alcanzado en cualquier área de trabajo

“... Pero la juventud tiene que crear. Una juventud que no crea es una anomalía, realmente...”

PROYECTO

“IDENTIFICACIÓN Y FORMACIÓN DE LÍDERES”

- Actividades teóricas
 - Conferencias
 - Revisiones bibliográficas
 - Presentación de trabajos
- Actividades prácticas
 - Intercambios con pacientes y familiares
 - Intercambios con la comunidad
 - Intercambios con trabajadores
 - Intercambios con antiguos líderes
 - Benchmarking

POSIBLES TEMAS PARA UNA ESCUELA DE LÍDERES

- Definición de líder
- Cualidades del líder y del no líder
- La comunicación: Escuchar, dialogar, también expresar
- Las opiniones de los profesionales y trabajadores
- Análisis de la situación de salud
- Los cambios
- Emprendimiento inclusivo
- Pasión por la excelencia

- 7 hábitos de gente altamente efectiva
- Inteligencia emocional
- Paradigmas, modelos, tendencias
- Modernidad y postmodernidad
- Las escuelas de pensamiento
- Lo mundial, lo nacional y lo local – Lo general, lo particular y lo singular
- Tutorías
- Teoría de sistemas
- La fragmentación y la integración. Las redes

- Las investigaciones y la innovación tecnológica
- La tecnología de los proyectos de investigación y de inversión
- Marco lógico
- Gestión del conocimiento
- Alfabetización informacional
- Ética y bioética
- Programas para mejorar la calidad de la atención médica
- Método clínico

- Atención centrada en el paciente
- Seguridad del paciente
- Guías, protocolos, normas, consensos
- Benchmarking
- Medicina y Salud Pública Basadas en la Evidencia (o en las Pruebas)
- Docencia de pre y posgrado
- Los eventos científicos
- La publicaciones

TIPOS DE DIRECTORES DE POLICLÍNICOS

**Pueden y
quieren**

**Pueden y
no quieren**

**No pueden y
no quieren**

**No pueden
pero quieren**

TIPOS DE DIRECTORES DE POLICLÍNICOS





“La cadena es tan fuerte como su eslabón más débil”

“Los sistemas complejos más estables son aquellos en los que cada uno de sus componentes son también estables”

"La única ley de la autoridad es el amor"

José Martí

*“ Creer en la juventud es ver en ellos la generación del mañana,
una generación mejor que nuestra propia generación,
una generación con muchas más virtudes y muchos menos defectos
Que las virtudes y los defectos de nuestra propia generación”.*

4 de Abril de 1962

