



**MINISTERIO  
DE SALUD PÚBLICA**  
República de Cuba

## REUNIÓN METODOLÓGICA DE DIRECTORES DE POLICLÍNICOS Y HOSPITALES

# SISTEMA DE CONTROL DEL DIRECTOR DEL POLICLÍNICO

**SEPTIEMBRE 2024**

Dirección Nacional  
MINSAP



Dr. Rubén García López de Villavicencio  
Profesor asistente

**Policlínico:  
Unidad Básica del Sistema Nacional de Salud  
Centro Integrador**

Encargada de fomentar,  
proteger y restablecer  
salud población

Brinda atención integral  
a la salud del individuo,  
la familia, grupos,  
comunidad, y al  
ambiente con enfoque  
biopsicosocial

Fusiona docencia, asistencia  
médica, higiene, epidemiología,  
microbiología y la investigación



# ¿ Quién es el Director?

- Un médico profesional de la salud.
- Un revolucionario con probados principios éticos y morales.
- Con capacidad para interpretar las tareas, hacerlas suyas y transmitir las.
- Disciplinado, honesto y responsable.
- Capaz de conducir al colectivo hacia el éxito.
- Honesto y comprometido, ejemplo ante sus trabajadores.
- Dispuesto a asumir las misiones que se le asignen.
- Un creador, un técnico, un político.
- Un líder enérgico y exigente ante lo mal hecho y con la sensibilidad revolucionaria para atender los problemas de sus subordinados.
- Un batallador incesante y comprometido por la salud de la población.

# DIRECTOR PLANIFICA, ORGANIZA, DIRIGE Y CONTROLA

## Funciones y tareas:

- ❖ Aplicación de los documentos rectores. Dominar la base reglamentaria: Programa del Médico y Enfermera de la familia, Reglamento Funcional, Manual de Organización y Funcionamiento del Policlínico.
- ❖ Aplicación de la **Resolución 60**.
- ❖ Cumplir **objetivos de trabajo** con sus criterios de medidas.
- ❖ El **Análisis de Situación de Salud** y su evaluación periódica.
- ❖ Adecuado **funcionamiento de las subdirecciones y unidades organizativas establecidas en su estructura funcional**. La **planificación de los recursos humanos y materiales** necesarios para la materialización de la misión del policlínico.



# DIRECTOR PLANIFICA, ORGANIZA, DIRIGE Y CONTROLA

## Funciones y tareas:

- ❖ **Integración** de los procesos **asistenciales, docentes, investigativos e higiénicos epidemiológicos** en función de las demandas de salud de la población.
- ❖ **Calidad** de los procesos de atención médica y estomatológica, especializada y de enfermería.
- ❖ **Actividades docentes educativas** y la ejecución de los planes y programas de estudio. Actividades de **Ciencia e innovación tecnológica**.
- ❖ Acciones de **promoción, prevención, atención y rehabilitación**.
- ❖ Las acciones para la **protección del medio ambiente** y el control de enfermedades transmisibles, no transmisibles, escolares y ocupacionales. **(Pesquisa activa)**

# DIRECTOR

## PLANIFICA, ORGANIZA, DIRIGE Y CONTROLA

### Funciones y tareas:

- ❖ **Conducción del paciente** por los niveles de atención del Sistema Nacional de Salud, hasta la solución de sus problemas.
- ❖ **Conducción del proceso de integración** con las demás instituciones de salud. **Proyección comunitaria.** Vínculos de los profesores de los GBT con los Hospitales. Guardias y estancias.
- ❖ Establecimiento de **relaciones con otros organismos y organizaciones de la comunidad** para la transformación del estado de salud de la población que atiende.
- ❖ Confección de los **planes y la preparación para la defensa.**
- ❖ Organización, control y cumplimiento del plan para las **misiones internacionalistas.**

# Definición de Sistema de Trabajo

- Conjunto de elementos en interacción dinámica en función de un objetivo, de un fin.
- Orientado a conseguir los mejores resultados en correspondencia con la misión de su organización.
- Cada actividad planificada responde a un objetivo y en su conjunto el sistema responder al cumplimiento de los planes, programas, retos.
- Conjunto de acciones **concatenadas, sistémicas, sistemáticas, organizadas** que responden a un objetivo predeterminado.

# Premisas para el diseño de un sistema de trabajo

- Conocimiento de documentos rectores, los procesos fundamentales, las funciones y atribuciones de cada componente del sistema. (Programa del médico y enfermera de la familia, Reglamento del Policlínico y Manual de Organización y Procedimientos)
- Tener definida la información que debe manejar de cada tema y mantenerla actualizada. Ejemplos: Análisis de la Situación de Salud, situación de los recursos humanos, situación del PAMI, situación epidemiológica.
- Lograr que las estructuras funcionen. Usar adecuadamente órganos colegiados.
- Definir bien las tareas de cada quien, delegar y controlar de forma sistemática.
- Planificar, asegurar, ejecutar y controlarlo todo.

# Premisas para el diseño de un sistema de trabajo

- Establecer prioridades.
- No dejar margen a la espontaneidad y la improvisación.
- Encontrar soluciones, alternativas y no explicaciones.
- Ser sistemáticos, perseverantes, disciplinados. No dejar el problema o asunto hasta su solución o encaminar su solución.
- Delegar autoridad de forma responsable.
- Estimular y favorecer el trabajo en equipo.
- Caminar, intercambiar y controlar en el terreno.
- Autoprepararse.
- Ser exigentes, predicar con el ejemplo.
- Tener en cuenta los criterios de la población.

# Herramientas

- Revisar al final del día lo no cumplido para reprogramar.
- Reuniones pocas, cortas y eficientes.
- Las reuniones necesarias: planificarlas, prepararlas, definir participantes, objetivos, resultados esperados, tiempo de duración,. Debe terminar con acuerdos.
- Aprobar los planes de trabajo de los subordinados y evaluar su cumplimiento.
- Evaluar el desempeño de funcionarios y especialistas subordinados. Identificar sus necesidades de aprendizaje.
- Identificar y trabajar con la reserva.

# Consejos

- No perder el sentido de la urgencia.
- No perder la capacidad de asombro.
- No ver lo anormal como normal.
- Sistematicidad, pero no rutina.
- Integralidad en el abordaje de los problemas y en el diseño del sistema de trabajo.



# El Sistema de trabajo recorre e incluye todas las etapas del proceso o ciclo administrativo



# ¿Qué incluye la planificación?

- **Plan de Actividades Principales**
- **Planes de Trabajo anuales, mensuales e individuales**
- **Plan de consultas**
- **Planificación de Actividades Docentes**
- **Planes Financieros (presupuesto)**
- **Planes de mantenimiento constructivo**

**ES PREVEER**

# ¿ Qué se organiza ?

- **Servicios de atención médica**
- **Manuales de organización y procedimientos**
- **Servicios en consultorios médicos**
- **Servicios de Enfermería**
- **La logística y los servicios de apoyo**
- **Las políticas terapéuticas**
- **Referencia y contrareferencia**

**ES ASEGURAR, GARANTIZAR**

# ¿ Dirección ?

- **Sistema de información estadística**
- **Sistema de Costo**
- **Contabilidad**
- **Sistema de Trabajo**
- **Sistema de Gestión de la Calidad**
- **Indicadores**

**SE CONDUCE, SE DIRIGE**

# ¿ Control ?

- Control Interno
- Supervisiones
- Visitas sorpresivas
- Balance Anual
- Estados Financieros
- Evaluaciones periódicas (indicadores de procesos y de resultados)
- Auditoria Médica
- Acreditación

**SE COMPRUEBA**

# PROCESOS Y ÁREAS CLAVES DE GESTIÓN

- Funcionamiento de los consultorios del médico y enfermera de la familia.
- Funcionamiento de los Grupos Básicos de Trabajo.
- Funcionamiento de los servicios del policlínico.
- Programa materno infantil.
- Programas de higiene y epidemiología.
- Programa de atención al adulto mayor.
- Programa de Inversiones, Mantenimiento y Reparaciones.
- Gestión Económica. Programa por la Eficiencia y la Racionalidad Económica. (PEER)
- Programa Nacional de Medicamentos.
- Gestión de recursos humanos.
- Control interno.

# Espacios donde se materializa el proceso administrativo

- Consejo de Dirección Ordinario
- Consejo de Dirección para temas económicos
- Entrega de guardia matutina y vespertina
- Comité de prevención y control
- Coordinación de actividades
- Reunión de departamentos y servicios. Reunión de análisis de funcionamiento de los servicios
- Reunión del Grupo Básico de Trabajo
- Despachos con subordinados
- Visitas planificadas o sorpresivas a los consultorios y a los servicios.
- Reunión del Programa Materno Infantil
- Comité Fármaco terapéutico
- Reunión de interrelación con la Atención Secundaria
- Atención a la población

# Sistema de trabajo VS Improvisación

## **Ejemplos de sistema de trabajo**

### **Sobre el PAMI:**

- Actualizada base de datos de embarazadas y lactantes, precisiones de riesgos.
- Chequeo diario en las entregas de guardia de los casos vistos de lactantes, embarazadas y puérperas.
- Despachos sistemáticos con el Subdirector de Asistencia Médica sobre la situación del PAMI. Tomar decisiones sobre acompañamiento, asesoría, control, visita a casos específicos por los factores de la Dirección del Policlínico y del GBT.
- Reunión operativa diaria y semanal del PAMI con análisis de la morbilidad.
- Análisis mensual del tema en el Consejo de Dirección y del cumplimiento de las medidas emergentes con seguimiento a los acuerdos.
- Análisis mensual del tema en reunión de los GBT, previa preparación.
- Control y visita sistemática a casos ingresados en hogares maternos y hospitales. Chequeo del programa en las visitas a los CMF.
- Visita a la consulta de planificación familiar y de pareja infértil.(si funciona en el policlínico).



# Sistema de trabajo VS Improvisación

## Sobre el funcionamiento de los CMF:

- Usar la guía de certificación del CMF.
- Diagnóstico de la situación de cada CMF.
- Semanalmente chequear la cobertura y permanencia de los EBS (médico y enfermera).
- Despacho con subdirector de asistencia médica y jefes de GBT sobre el cumplimiento de los indicadores por CMF.
- Visitas sistemáticas (semanales a los CMF), con análisis de los resultados de las visitas (socializarlos).
- Análisis en las reuniones de los GBT por cada CMF, haciendo una evaluación del cumplimiento de los indicadores por cada EBS.
- Analizar si existe algún problema material o de recursos humanos que dificulte el cumplimiento de los indicadores. (Ejemplo: Falta del médico o la enfermera, déficit de reactivos u otros recursos) para tomar las medidas que sean necesarias.



# Sistema de trabajo VS Improvisación



## Sobre el funcionamiento de los servicios:

- Definido en el Análisis de la Situación de Salud la caracterización de los servicios que brinda el Policlínico y sus dificultades.
- Establecido el punto en el Consejo de Dirección, con prioridad en los servicios más afectados.
- Despacho semanal con la subdirección de asistencia médica de las dificultades en los servicios.
- Visita a los servicios 3 veces por semana y diario a los servicios con dificultades. (Director o Subdirector)
- Indicación a funcionario(a) de atención a la población de encuestas diarias a los servicios.
- Reunión de análisis del funcionamiento de los servicios todos los meses.



# EJEMPLO DE UN DÍA DE TRABAJO

- 7.30.am Recorrido para evaluar apertura y funcionamiento del Laboratorio Clínico.
- 7.50 am Entrega de Guardia.
- 8.15 am Pase de revista de la Lucha Antivectorial.
- 8.40 am Recorrido Cuerpo de Guardia del Policlínico.
- 9.30 am Despacho con Subdirector de Asistencia Médica sobre el funcionamiento de los CMF y PAMI.
- 10.00 am Visita al CMF No. 4 (con residentes).
- 11.00 am Reunión Técnica.
- 12.00 pm Almuerzo.
- 1.00 pm Preparación del Consejo de Dirección Ordinario.
- 2.00 pm Despacho con Subdirector de Higiene y Epidemiología sobre vacunación.
- 3.00 pm por Recorrido por el are de consultas de la proyección comunitaria.
- 4.00 pm Reunión operativa PAMI.
- 5.00 pm Reunión del Grupo Temporal de la Lucha Antivectorial.
- 7.00 pm Visita sorpresiva al Hogar Materno.

“...milito en el grupo de los impacientes y milito en el bando de los apurados, y de los que siempre presionan para que las cosas se hagan, y de los que muchas veces tratan de hacer más de lo que se puede...”

Fidel Castro Ruz

