

## Estrategia de cambio. Departamento de investigación y posgrado. Facultad de Ciencias Médicas “General Calixto García”

### *Change strategy Research and postgraduate department. Faculty of Medical Sciences “General Calixto García”*

DORIS YISELL RUBIO OLIVARES, LOURDES DE LA CARIDAD BORGES OQUENDO.

Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Facultad de Ciencias Médicas “General Calixto García”, La Habana, Cuba.

#### Cómo citar este artículo:

Rubio Olivares DY, Borges Oquendo, LC. Estrategia de cambio. Departamento de investigación y posgrado. Facultad de Ciencias Médicas “General Calixto García”. *Rev Panorama. Cuba y Salud [Internet]*. 2019 [citado ]; 14(3):26-31. Disponible en: <http://www.revpanorama.sld.cu/index.php/rpan/article/view/>

#### RESUMEN

**Objetivo:** elaborar una estrategia de cambio en el Departamento de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencias Médicas “General Calixto García” del Municipio Plaza de la Revolución, que permitiera en el periodo desde el 2013 hasta 2018, alcanzar una docencia de excelencia.

**Método:** se realizó una investigación de desarrollo que inició con un estudio de tipo exploratorio en el año 2013 y se procedió a describir los resultados del diagnóstico inicial a través de la matriz DAFO. Más tarde se aplicó la estrategia de cambio.

**Resultados:** se obtuvo un diagnóstico previo y la matriz DAFO. Se realizó el diagnóstico estratégico por áreas de resultados clave, identificando barreras, valores, grupos implicados, objetivos estratégicos y plan de acción.

**Conclusiones:** la Facultad de Ciencias Médicas “General Calixto García” desarrolla la docencia en los tres niveles de atención de salud y la aplicación de la estrategia de cambio, con un enfoque contextualizado que permitió encontrar respuestas de mayor pertinencia, elevando la calidad del posgrado y las investigaciones para la superación de los profesionales de la Facultad.

**Palabras clave:** educación posgraduada; posgrado; estrategias; dirección.

**Method:** a development investigation was carried out that began with an exploratory study in 2013 and the results of the initial diagnosis were described through the SWOT matrix. Later the change strategy was applied.

**Results:** a previous diagnosis and the SWOT matrix were obtained. The strategic diagnosis was made by areas of key results, identifying barriers, values, groups involved, strategic objectives and action plan.

**Conclusions:** the Faculty of Medical Sciences “General Calixto García” develops teaching in the three levels of health care and the application of the change strategy, with a contextualized approach that allowed to find answers of greater relevance, raising the quality of the postgraduate and the investigations for the overcoming of the professionals of the Faculty.

**Keywords:** postgraduate education; postgraduate; strategies; address.

#### INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Médicas “General Calixto García”, heredera legítima de la formación médica en Cuba, fue creada en el año 1976 con la denominación de Facultad número 1, del Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana. Ha sido una notable cantera de formación de los recursos humanos para la salud en el terreno asistencial, la prevención y la promoción, condición que tiene la mayor vigencia. La carrera de Medicina que se desarrolla en la Facultad, alcanzó la condición de Excelencia en el año 2003 y se re-certificó con la misma categoría en el año 2009. Este objetivo se cumplió también al obtener resultados satisfactorios la carrera de Enfermería en la

#### ABSTRACT

**Objective:** to elaborate a strategy of change in the Department of Research and Postgraduate of the Faculty of Medical Sciences “General Calixto García” of the Municipality Plaza de la Revolución, which allowed in the period from 2013 to 2018, to achieve a teaching of excellence.

evaluación por la Junta de Acreditación Nacional. Para poder obtener y mantener esta posición en todas las carreras, uno de los requisitos fundamentales es la actividad posgraduada y científica de los profesores y estudiantes.

La planificación, aunque tuvo su origen en un pasado remoto, como actividad reconocible, es un producto del siglo XX.<sup>(1)</sup>

La preparación de los profesionales para la obtención del grado científico, maestría, y/o especialización, la categoría investigativa, entre otras, no puede considerarse una tarea colateral y accesoria. El posgrado en el ámbito de la educación permanente, exige un enfoque contextualizado para encontrar respuestas de mayor pertinencia relacionadas con el desarrollo de las competencias profesionales.<sup>(2)</sup>

La problemática abordada tiene un alcance institucional (local) atendiendo a que centran la atención en la facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García", conducido por el Departamento de Investigación y Posgrado y centrado de manera fundamental en aquellas áreas que tributan a la formación del posgrado y las investigaciones, contribuyendo a resolver un problema actual de orden institucional, donde se dilucidan perspectivas para resolver los aspectos que pueden ser perfeccionados en este entorno.

La educación de posgrado puede realizarse de manera consciente, organizada y con estudiada intencionalidad, profundizando en los valores. Esta labor tendrá éxitos si se realiza de forma personalizada y sobre la base del ejemplo, la persuasión, utilizando argumentos objetivos y creíbles, como plantea Raúl en el discurso del 7 de julio del 2013, "Si queremos triunfar en esta tarea hay que incorporar al pueblo y a cada ciudadano, no mediante arenga y consignas vacías, si no sembrando en cada uno la motivación de ser mejores y llevando por delante el ejemplo personal".<sup>(16,17)</sup>

De ahí que los autores se hayan propuesto como objetivo elaborar una estrategia de cambio que favorezca el incremento de la calidad del posgrado y las investigaciones en la Facultad "General Calixto García", del Municipio Plaza de la Revolución que permita en el período desde 2013 hasta 2018), alcanzar una docencia de excelencia.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó una investigación de desarrollo, conducido por el Departamento de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García", en el período desde 2013 hasta 2018. La investigación inició con un estudio de tipo exploratorio en el año 2013 en los Departamentos de Cuadro, Secretaría docente y Docente Metodológico de la Facultad y en un segundo momento al resto de los Departamentos docentes, identificando a través de la revisión de documentos y entrevistas la conducción de la actividad del posgrado y las investigaciones. Se aplicó la matriz DAFO y se procedió a describir los resultados del diagnóstico inicial. Más tarde se aplicó una estrategia de cambio que propició la obtención de los resultados que se muestran.

## RESULTADOS

Objeto social: garantizar el proceso docente educativo e investigativo de la institución, elevando el nivel científico técnico de los profesionales para brindar una atención integral de excelencia al individuo, la familia y la comunidad, elevando el nivel de vida de la población.

Diagnóstico previo. (Problemas Identificados):

- Pocas Investigaciones que responden al banco de problemas de la institución y falta de proyectos investigación, que incluyen las de metodología CITMA.
- Dificultades con los medios de enseñanza y los problemas de disponibilidad, de los recursos materiales.
- Especialidades con diferentes programas y documentos normativos en formato digital, no impresos.
- Incremento de las matrículas de los profesionales y no profesionales para la superación y capacitación acordes a las necesidades identificadas en los territorios.
- Necesidad del fortalecimiento del trabajo político ideológico en los profesores y los residentes.
- Insuficiente número de profesionales con grado científico.
- Insuficiente la capacitación didáctica-metodológica de los Profesores coordinadores de algunas especialidades y del perfeccionamiento del sistema de atención a los planteamientos de los residentes y los profesionales en general.
- Escasos conocimientos en temas de organización, planificación y manejo de personal, así como de los principales riesgos de la institución.
- No se cuenta con los medios de almacenamiento que constituyen las salvadas de la información digital y soporte informático obsoleto y deficiente.

**Misión:** El Departamento de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García" garantiza, con un claustro comprometido con la Revolución, la formación académica pos-graduado y la superación continua de los profesionales que demanda la sociedad, con alta calidad y pertinencia. Desarrolla y promueve la ciencia y la innovación tecnológica, así como su visibilidad nacional e internacional, en respuesta a las necesidades del desarrollo sostenible.<sup>(3)</sup>

**Visión:** la FCM "General Calixto García" es de referencia en la Universidad de Ciencias Médicas de la Habana para el posgrado y las investigaciones. La educación de posgrado y la capacitación satisfacen las necesidades de formación continua de los profesionales, con una elevada calidad y pertinencia social. La investigación científica incrementa su impacto económico, social y ambiental en el desarrollo provincial, así como su visibilidad nacional e internacional, alcanzando liderazgo en determinadas ramas.<sup>(3)</sup>

### Matriz DAFO

#### Fortalezas:

1. Reconocimiento de la Facultad, por la Universidad, como centro con requisitos, nivel y prestigio nacional

e internacional, con una evaluación de excelencia en la acreditación Docente para Pregrado y Posgrado.

2. La utilización de los proyectos de investigación como forma de evaluación y el sentido de pertenencia de los profesores y los estudiantes con un elevado protagonismo contribuyen a la solución de los problemas de salud del territorio.

3. El aumento creciente en la formación de máster, especialistas y doctores en ciencias, así como la creciente oferta de capacitación en sus diferentes modalidades en la Facultad.

4. Buena Cohesión y estabilidad del Consejo de Dirección y desarrollo de la Educación en el trabajo, con superación continuada de los profesores y la aplicación de las nuevas tecnologías -del ámbito nacional e internacional- que han repercutido en el mejoramiento de la docencia.

5. Desarrollo de los nuevos escenarios docentes y el fortalecimiento de la vinculación universidad-comunidad, con una buena integración docente-asistencial-investigativa que favorece la elevación de la calidad del proceso docente educativo en la Facultad.

6. Satisfacción de los recién graduados y los empleadores con la formación profesional de los egresados, así como de la población que recibe los servicios asistenciales.

7. Un número importante de los docentes han contribuido a la fundación de las Facultades de Ciencias Médicas en el exterior.<sup>(4,5,6)</sup>

#### Debilidades

1. Déficit de profesionales capacitados en los nuevos servicios y sobrecarga de trabajo de los docentes.

2. Pobre preparación del claustro en idioma, Metodología de la Investigación y uso de los medios informáticos.

3. Bajo número de los tutores y los profesores categorizados de forma docente.

4. Déficit de los recursos materiales para la docencia y los medios de enseñanza.<sup>(4,5,6)</sup>

#### Oportunidades

1. Programa de Perfeccionamiento y capacitación para la APS.

2. Proyecto Policlínico Universidad y Proyecto de Integración con la Atención Secundaria.

3. Nuevos Programas para las Especialidades.

4. Estrategia de Segundo grado.

5. Estrategia Doctoral Biomédica y Pedagógica.<sup>(4,5,6)</sup>

#### Amenazas

1. Falta de Intersectorialidad.

2. Crisis económica mundial y recrudecimiento del Bloqueo contra Cuba.

3. Escaso reconocimiento profesional por parte de los directivos y la sociedad.

4. Falta de estructura para asumir los nuevos retos.

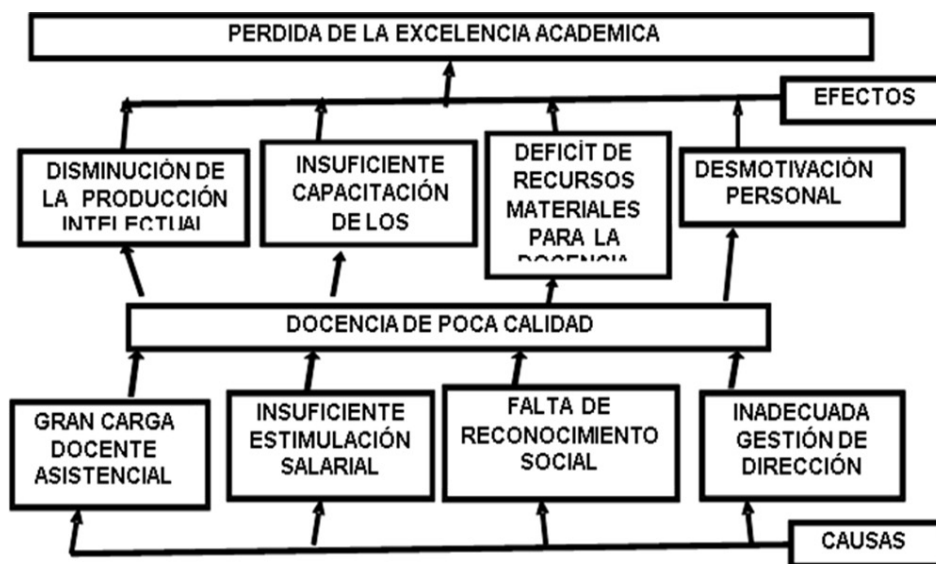
5. Gran carga asistencial de los docentes y pocas facilidades para los Investigadores.

6. Deterioro o sustracción de los recursos materiales como las computadoras, las impresoras, los aires acondicionados y los materiales de oficina de los locales de trabajo y el aula especializada

7. Insuficiente estimulación salarial.<sup>(4,5,6)</sup>

**Diagnóstico estratégico:** el Departamento de Investigación y Posgrado cuenta con un colectivo de una espontánea voluntad política, calidad humana, sentido de pertenencia, honestidad y consagración al trabajo, con una suficiente preparación científico, pedagógica y metodológica, para cumplir el objetivo por el cual se creó, pero presenta dificultades de estructura, recursos, déficit en la planificación de las estrategias, deficiencias en el control y vigilancia e incumplimiento con la intersectorialidad, que afectan la misión y por tanto la visión trazada.<sup>(7,8,9)</sup>

#### Árbol de problemas



**Áreas de resultados clave:** Secretaría Docente, Departamento Metodológico, Investigación y Posgrado, Administración y Logística.

**Barreras:** No personal idóneo, no motivación, no preparación gerencial, no dominio de las funciones del cargo y no autonomía económica de la institución

**Valores:**

**Compartidos:** ideología revolucionaria, dignidad, patriotismo, justicia, responsabilidad, laboriosidad, humanismo, disciplina, honradez, solidaridad, honestidad, ética, lealtad, internacionalismo, profesionalidad.<sup>(10,11,12,16,17)</sup>

**Deseados:** ecuanimidad, audacia, sensibilidad, disposición al cambio, consagración, profesionalidad, abnegación, optimismo, entusiasmo, amabilidad, creatividad, sentido de la crítica y la autocrítica, sesinterés.<sup>(10,11,12,16,17)</sup>

**Grupos implicados:** asesores de posgrado, asesores de investigación, asesores docentes metodológicos, funcionarios de la secretaría docente, jefes de departamento docentes, Vicedirectores docentes de municipios, policlínicos y hospitales, profesionales, docentes, residentes y maestrantes.

**Factores críticos de éxito:** confección del análisis de situación de la docencia, búsqueda de la excelencia en la prestación de los servicios académicos, control del monitoreo del estado de opinión de los profesionales y de la población.

**Escenarios:** forman parte de un colectivo de trabajadores comprometidos con la transformación que está llevando a cabo el gobierno revolucionario en pos de lograr la excelencia de la docencia en la Universidad. Motivados en la solución de los problemas identificados, con sentido de pertenencia y trabajo en equipo lograr las transformaciones. Los profesores brindan docencia de excelencia, con un alto nivel de humanismo, consagración y responsabilidad, logrando la satisfacción de los profesionales, el personal de apoyo a la docencia y de los estudiantes.

**Probable:** continuación de los esfuerzos sostenidos que hace nuestra Revolución para impulsar y fomentar el desarrollo de la Docencia en la Salud Pública y los planes del Programa Revolución en la formación de nuevos recursos humanos para el sector, la remodelación de las Facultades de Ciencias Médicas, el desarrollo de nuevos convenios económicos y sociales con la República Bolivariana de Venezuela, Brasil, Ecuador y otros países de América Latina y del mundo, que conllevarán a un crecimiento económico más acelerado y mayores ingresos en divisa libremente convertible que garanticen la adquisición de los recursos materiales y de los medios que permitan mejorar cada vez más la docencia y repercutan en una mejor atención al paciente. En nuestro entorno esto repercutiría en la remodelación de toda la facultad, la reposición de equipos y medios para la docencia y una revitalización de la plantilla docente.

**Objetivos estratégicos:**

- Elevar la calidad del posgrado y las investigaciones en la consecución de altos niveles de pertinencia social y excelencia académica y sistematizar la capacitación didáctica metodológica de los profesores y los residentes de la VMMM.
- Aunar, potenciar y movilizar la capacidad de gestión de todos los actores del posgrado y las investigaciones (los profesores, los tutores, los directivos, los Consejos Científicos, entre otros)
- Desarrollar y consolidar una cultura de calidad entre sus diversos actores y la consolidación del trabajo en equipo.
- Reforzar los mecanismos de comunicación y atención directa a los escenarios de formación, así como los niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario.
- Desarrollar una actitud más proactiva, expresada en un aumento y agilidad del nivel de respuesta a las tareas cotidianas y emergentes, con mayor organización y actitud creativa en la solución de los problemas y fortalecimiento del trabajo político ideológico en los profesores y los estudiantes.<sup>(13,14,15)</sup>

**Plan de acción**

**Finalidad:** lograr un alto nivel científico y técnico, mentalidad innovadora y creativa, capacidad para resolver los problemas de investigación, los altos valores éticos y la ratificación de la excelencia académica.<sup>(12,15)</sup>

## DISCUSIÓN

Los resultados expuestos corresponden a la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García". No se recogen resultados similares de otras Facultades de Ciencias Médicas que permitan evaluar el comportamiento, sin embargo, se puede afirmar que en los predios de la Facultad la calidad se ha incrementado favorablemente a partir de la aplicación de esta propuesta, pues el trabajo ha sido dirigido a resolver las debilidades y amenazas detectadas.

## CONCLUSIONES

La aplicación de la estrategia de cambio, con un enfoque contextualizado permitió encontrar respuestas de mayor pertinencia para la formación en el posgrado y las investigaciones, elevando la calidad en la superación de los profesionales de la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García".

**Plan de acción:**

OBJETIVO	ACCIONES	MEDIDAS	FECHA CUMP	PARTICIPANTES	RESPONSABLES		
<b>Fortalecer el funcionamiento de los Dptos Docentes</b>	Determinar jefes las especialidades	Todos seleccionados	Sep.	Profesores Coordinadores para las especialidades Jefes de Dpto Docente Metodólogos	Decano VDA		
	Controlar reuniones de las especialidades	Controlados al menos el 50%	Durante el curso	Profesores	J' Dpto Metod. J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las espec. Prof. Coordinadores para las espec.		
	Ofrecer en Comisión Metodológica taller sobre normativas para el trabajo de las especialidades	1 en el curso	Dic	Profesores Metodólogos Profesores Coordinadores para las especialidades	J' Dpto Metod. J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las espec. VDA		
	Elaborar materiales de apoyo a la docencia en cada uno de las especialidades	Al menos 1 x Especialidad	Permanente	Metodólogos, Profesores.	Profesores Coordinadores para las espec.		
	Desarrollar sistemáticamente el trabajo del colectivo de las especialidades con el grupo de residentes de alto y bajo rendimiento.	Funcionamiento adecuado del MMMM así como el desarrollo adecuado de residentes de bajo rend.	Durante el curso	Profesores tutores	J' Dpto Metod. J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las espec. VDA		
	Asesorar metodológicamente la confección de instrumentos evaluativos teniendo en cuenta sus requerimientos y la resolución de ortografía	Asesorados todos los Profesores Coordinadores para las especialidades en cuanto a la confección de instrumentos evaluativos	Todo el curso	Profesores Coordinadores para las especialidades J' de Dpto	J' Dpto. Metod.		
	Exigir la revisión de los Proyectos de exámenes que serán aplicados	Revisados todos los instrumentos, teóricos y prácticos antes de ser aplicados	Todo el curso	Profesores Coordinadores para las especialidades J' de Dpto	J' Dpto. Met.		
	Auditar exámenes en cada uno de los Dptos Docentes	Auditados un 30% de exámenes aplicados	Todo el curso	Profesores Coordinadores para las especialidades J' de Dpto	J' Dpto. Met.		
<b>Perfeccionar el trabajo metodológico de la secretaría docente</b>	Elaborar estrategia institucional para elevar la proporción de especialistas de segundo grado, Doctores en ciencia e investigadores	Asesorados y controlados el 100% de las VDD	Permanente	Profesores J' Dptos.	J' Dpto Metod. J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las espec. VDA		
	Exigir la adecuada capacitación de los expedientadores	Controlar el 100%.	Diciembre	Expedientadores J' Dpto Secretaría	J' Dpto. Secretaría J' Dpto Metod. J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las espec. VDA		
	<b>Fortalecer el funcionamiento de los Dptos Docentes</b>	Exigir que cada uno de los colectivos por especialidades se presente un Proyecto de Investigación	Que cada colectivos de año tenga 1 Proyecto de Investigación	Diciembre	Integrantes de las especialidades	Profesores Coordinadores para las espec. J' Dpto Metod. J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las investig. VDA	
		Chequeo del cumplimiento de las Actividades Científicas Metodológicas en cada uno de las especialidades	Controlar el 100%.	Permanente	J' de Dpto. Profesores Coordinadores para las especialidades	J' Dpto. Met. J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las investig. VDA	
		Divulgación de los procesos de categorización científica.	Asesorados y controlados el 100% de los Dptos	Permanente	Profesores J' Dptos.	J' Dpto. Docentes J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las investig. VDA	
		Seleccionar potencial de profesionales que están en condiciones de trabajar por adquisición categoría científica.	Asesorados y controlados el 100% de los Dptos	Permanente	Profesores J' Dptos Docentes	J' Dpto. Docentes J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las investig. VDA	
		Elaborar Plan de Desarrollo Individual de los profesionales que contemple los requisitos pendientes por alcanzar la categoría científica.	Asesorados y controlados el 100% de los Dptos	Permanente	Profesores J' Dptos Docentes	J' Dpto. Docentes J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las investig. VDA	
		Exigir la elaboración de estrategia institucional para elevar la proporción de investigadores y controlar su ejecución	Asesorados y controlados el 100% de los Dptos	Permanente	Profesores J' Dptos Docentes	J' Dpto. Docentes J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las investig. VDA	
		<b>Promover la tutoría de investigaciones estudiantiles</b>	Promover la divulgación de las líneas de investigación por cada Dpto Docente	Publicadas las líneas de investigación por Dpto Docente	Sept./Nov	J' Dpto Docentes Profesores	J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las investig. VDA
			<b>Perfeccionar el sistema de superación y capacitación de los profesionales y no profesionales de acuerdo a las necesidades de los centros</b>	Asesoría y control de los Programas Docentes.	Asesorados y controlados el 100% de los Dptos	Permanente	Profesores J' Dptos Docentes.
Adecuada divulgación de las actividades de superación profesional	Publicación de las actividades docentes del año, por las VDD de las instituciones			Enero	Profesores J' Dptos Docentes.	J' Dpto Metod. J' Dpto. Postg. e Invest. y asesores para las espec. VDA	
Adecuada divulgación de las actividades de capacitación	Publicación de las actividades docentes del año, por los capacitadores de las instituciones	Enero	Capacitadores J' Dptos Docentes.	J' Recursos Humanos J' Dpto Metod. J' Dpto. Postg. e Invest. y asesor para la Sup. Profes. VDA			

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Sánchez Blanco C. *Planificación estratégica*. Madrid: Editorial Universitaria; 2011. [Citado 13 noviembre 2017].
2. Díaz LI. *Como utilizar los valores en la dirección* [internet]. En: *Publicado en la Biblioteca Virtual del Portal*. 4 de octubre del 2001 [Citado 20 diciembre 2018]. Disponible en: <http://www.calidad.org>.
3. Manzo R, Lidia.; Rivera M, Natacha.; Rodríguez O, Alain R. *La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano*. *Rev. Edu. Méd. Sup.* 2006; 20(3), Pág.1. [Citado 13 noviembre 2017]
4. Álamo V, García F. *Técnicas y Metodología de la Planificación Estratégica en el Contexto Universitario*. *Rev Universidad de las Palmas de la Gran Canaria*. [Internet] 2003. [acceso 23 de agosto de 2017]. Disponible en: [http://www.ucm.es/info/DAP/pr2/4\\_29\\_dc/4\\_29\\_2.ht](http://www.ucm.es/info/DAP/pr2/4_29_dc/4_29_2.ht).
5. UNESCO. *Conferencia mundial sobre la educación superior. Material docente del Módulo de Educación de Posgrado. Maestría en Educación Médica*. Escuela Nacional de Salud Pública; 1998.p.144-5. [Citado 13 noviembre 2017].
6. Cárdenas, J.H. (Editor). *Doctorados. Reflexiones para la formulación de políticas en América Latina*. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1991. [Consultado: 17/09/2016].
7. Báez Pérez Esther. *Guía de Evaluación para los proyectos de cambio estratégico de unidades organizacionales del Sistema Nacional de Salud*. Tesis de Maestría en Salud Pública; La Habana: ENSAP; 2004. [Consultado: 17/09/2016].
8. Ramírez Márquez A; Castell-Florit Serrate P; Mesa G. *El Sistema Nacional de Salud de Cuba, ENSAP, 2003*. [Citado 13 noviembre 2017].
9. Pacheco Díaz, LC. *Estrategia de Desarrollo Asistencial en un sistema local de salud del Municipio Marianao*. 2004. [Consultado: 17/09/2016].
10. Britos F. *Hermenéutica y administración*. [Internet] 2011 [acceso 23 de agosto de 2017]. Disponible en: [http://fernandobritosv.blogspot.com/2011\\_08\\_01\\_archive.html](http://fernandobritosv.blogspot.com/2011_08_01_archive.html).
11. Concepción Báez CM. *La planificación estratégica como herramienta*. *Acimed* 2007; 16(2). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_2\\_07/aci14807.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_2_07/aci14807.htm) [Consultado: 17/09/2016].
12. Morles V, Añorga MJ, Giannetto G, Martín SE, Montilla JJ, Ruiz P. *Posgrado y desarrollo en América Latina*. Vol. IV, 1997 p. 24, Venezuela, CEISEA. [12 jul 2015]: [24 pantallas]. Disponible en: URL:<http://www.posgrado.ucv.ve/biblioteca/archivos/lib4.pdf> ).
13. *Programa Director para la preparación y superación de los cuadros, reservas y canteras en el Sistema Nacional de Salud*. Curso Introductorio. Dirección en Salud I. Disco 2. Escuela Nacional de Salud Pública. Soporte electrónico. 2015.
14. *Planificación estratégica*. MINSAP. Escuela Nacional de Salud Pública. Ciudad de La Habana; 2006. [Consultado: 17/09/2016].
15. Moreno de Landívar Z. *Diagnóstico y perspectiva de los estudios de posgrado en Bolivia*. En: *Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. [9 jul 2015]: [139 pantallas. p. 42]. Disponible en: URL <http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/posgrados/Informe%20posgrado%20-%20Bolivia.pdf>
16. Ministerio de Educación, Cuba. (2013). *Documento base para la Implementación del Programa Director para la Educación en el Sistema de Valores de la Revolución Cubana*. La Habana.
17. Partido Comunista de Cuba. (2007). *Programa Director para el Reforzamiento de los Valores Fundamentales de la Sociedad Cubana Actual*. RSB 480.

---

**Conflicto de intereses:** Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

**Contribución a la teoría:** Todos los autores participamos en la discusión de los resultados y hemos leído, revisado y aprobado el texto final del artículo.

---

**Dirección para la correspondencia:** Doris Yisell Rubio Olivares, Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García", La Habana. Cuba. **Teléfono:** 7 832-0947

**Correo electrónico:** [doris.rubio@infomed.sld.cu](mailto:doris.rubio@infomed.sld.cu)

Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-Compartir Igual 4.0

