

## Grupo focal sobre planificación estratégica en la gestión de los procesos académicos y en instituciones de salud

Focus group on strategic planning in the management of academic processes and in health institutions

Aida Barbarita Soler Porro<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4180-2742>

Héctor Corratgé Delgado<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7585-4789>

Carmen Arocha Meriño<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8659-4000>

Concepción Miranda Quintero<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1664-4439>

Caridad Torres Tamayo<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0926-8236>

Germán Carrera Cánovas<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2164-2390>

<sup>1</sup>Ministerio de Salud Pública (MINSAP). La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). La Habana, Cuba.

<sup>3</sup>Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”. La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [aidasoler@infomed.sld.cu](mailto:aidasoler@infomed.sld.cu)

### RESUMEN

Se presenta la relatoría final del Grupo Focal sobre Planificación Estratégica en la gestión de los procesos académicos y en instituciones de salud, celebrado el día 19 de noviembre de 2020, en el Consejo Nacional de Sociedades Científicas. Contó con la participación de los maestrantes de la Maestría de Educación Médica, cuadros, funcionarios del Ministerio de Salud Pública y profesores de la Escuela Nacional de Salud Pública. Su objetivo fue intercambiar criterios sobre la planeación estratégica en los procesos académicos e institucionales de salud.

**Palabras clave:** planificación estratégica; objetivos estratégicos; salud pública.

**ABSTRACT**

The final report of the Focus Group on Strategic Planning in the management of academic processes and in health institutions, held on November 19, 2020, at the National Council of Scientific Societies, is presented. It counted with the participation of the Master's Degree in Medical Education students, cadres, officials of the Ministry of Public Health and professors of the National School of Public Health. Its objective was to exchange criteria on strategic planning in academic and institutional health processes.

**Keywords:** strategic planning; strategic objectives; public health.

Recibido: 12/01/2021

Aceptado: 15/02/2021

## **Informe de la relatoría general de la reunión del Grupo Focal sobre Planificación Estratégica en la gestión de los procesos académicos y en instituciones de salud**

El día 19 del mes de noviembre de 2020, sesionó en el Consejo Nacional de Sociedades Científicas de la Salud (CNSCS), el Grupo Focal sobre Planificación Estratégica en la gestión de los procesos académicos y en instituciones de salud, realizado en el marco de las actividades presenciales de la Maestría de Educación Médica de la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP), conducido por profesoras de la ENSAP, directivos y funcionarios del Ministerio de Salud Pública (MINSAP), participaron profesionales matriculados en la maestría, pertenecientes a instituciones de salud y a facultades de medicina de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana.

En los días previos al desarrollo del grupo focal se realizaron encuentros con los profesores de la ENSAP, directivos y funcionarios del MINSAP, dirigidos a la elaboración de las preguntas relacionadas con la planeación estratégica en las

instituciones de salud y su relación con la gestión de los procesos académicos, así como la orientación de un trabajo integrador, teniendo en cuenta las categorías: Visión, Problema Estratégico y Área de Resultados Clave, según las orientaciones del Gobierno cubano, la Planeación estratégica y por Objetivos basada en Valores, además de trabajar la preparación y superación de los directivos (competencias directivas), gestión del cambio, tecnologías de dirección (Incluye calidad y evaluación institucional).

La intervención inaugural estuvo a cargo de la Profesora de la ENSAP Dra. C. María Josefina Vidal Ledo, quien resaltó la importancia del desarrollo de la planificación estratégica e hizo un llamado a evaluar el cumplimiento de los objetivos de trabajo en cada una de las instituciones de salud, así como realizar propuestas de acciones de mejora continua de los servicios de salud y recomendó además que el análisis actual se base en la valoración crítica de los resultados y las metas a alcanzar.

El Profesor Dr. Héctor Corratgé Delgado, Director de Organización del MINSAP, expresó la importancia y relevancia de la planificación estratégica, así como la necesidad de la participación en el mismo de los principales cuadros y directivos del ministerio e instituciones de salud, para lograr el éxito de esta actividad que rige el desarrollo científico y técnico de las diferentes unidades del sistema de salud.

Por su parte la Profesora Dra. Aida Barbarita Soler Porro, especialista del MINSAP realizó la conducción del debate, donde se dividieron los maestrantes en varios equipos, para el desarrollo del trabajo grupal y de esta manera dar respuesta a las preguntas previamente elaboradas. Esto motivó una participación muy activa de los asistentes, donde prevaleció el respeto a los diferentes criterios y las intervenciones fueron registradas por el asistente del moderador con el objetivo de conformar el documento final del grupo focal.

Los participantes dieron respuesta a las preguntas realizadas y el encuentro estuvo matizado por relevantes intervenciones de los participantes, donde se puso de manifiesto el poco conocimiento que se tiene en las instituciones de salud sobre el proceso de planificación de objetivos de trabajo, alegando que es un proceso muy complejo cuando no se tienen los conocimientos y las herramientas

necesarias para ejecutarlo, que sobre todas las cosas es imprescindible y depende mucho del cuadro centro para su elaboración y conducción.

Con relación a la identificación de las áreas de resultados claves en la gestión de los procesos docentes se plantea y estuvieron de acuerdo en su mayoría los maestrantes, en que permiten obtener mejores resultados, donde se fijan las prioridades y se concentran los esfuerzos, todo ello es lo que permite lograr el éxito.

Sobre la elaboración de los objetivos todos estuvieron de acuerdo que deben partir desde la misión de cada una de sus instituciones, se debe lograr la participación de todos los involucrados en el cumplimiento de los mismos, además tener en cuenta la calidad de los procesos, en algunos casos no participaban en la elaboración de los objetivos de su institución, lo que posteriormente trae consigo dificultades para su cumplimiento y evaluación, solo conocían de los objetivos del ministerio a través de los publicados en INFOMED junto con los Retos y las Prioridades del sector definidos para cada año.

Relacionado con la importancia del proceso de planeación estratégica consideran que no solo es importante, sino que es fundamental para el trabajo, hay que tener dominio a la hora de realizar este proceso que es determinante, ya que si no hay planificación no podemos ver los resultados del trabajo, todo esto tiene algo genial y es el hecho de que puedes valorar de forma cuantitativa y cualitativa los resultados del trabajo de todo un año.

Se hace énfasis en lo que a la calidad del proceso docente se refiere, que independientemente de la situación epidemiológica que se presente en el país, se debe valorar el tiempo en que se realizan los exámenes de culminación de la rotación, y esto se puede lograr realizando una buena planificación de las actividades docentes.

De manera general se coincidió que la planificación estratégica con la elaboración del plan de actividades debe ser flexible, debe apegarse a las características de cada institución y en relación con los objetivos de trabajo deben ser cumplibles y alcanzables.

La evaluación de los objetivos se realiza mensualmente y luego una evaluación anual, todo esto depende mucho de los indicadores que se evalúan y además que

estos permitan valorar el cumplimiento de los objetivos y las actividades que se han definido. Lo relacionado con la evaluación de los objetivos trazados en relación con el proceso docente educativo siempre se les da un seguimiento, ya que están implícitos dentro de la misión propia de la facultad, pero por ejemplo en la institución hospitalaria en ocasiones hay objetivos que no son del conocimiento de todos los implicados, ya que se propusieron a nivel de la dirección del centro sin la participación de los todos los involucrados y esto conlleva a que a la hora de evaluarse se presenten dificultades.

Se plantea que para implementar el proceso de evaluación estratégica en primer lugar hay que tener dominio en el momento de realizar este proceso, involucrar a los directivos, funcionarios y a todo el personal que de una manera u otra esté en función de esta actividad, así como que tenga que ver con el cumplimiento de cada una de las acciones que se precisa en esta actividad para posteriormente poder realizar una correcta valoración.

Se consideró que con la generación e introducción de estos conocimientos se puede lograr una planificación eficiente en todos los niveles de dirección, además un mayor desarrollo y más calidad en el desempeño de sus profesionales.

Previo al cierre de la actividad, fue leída la relatoría de la misma, que recogió la esencia de todo lo analizado y debatido en este fructífero intercambio científico-técnico. Al leer los aspectos positivos, negativos e interesantes, señalados por todos los asistentes se elogió el trabajo organizativo y de conducción del mismo, así como la necesidad de continuar estos intercambios con enfoque científico y participativo de representantes de varias unidades del sector y se agradeció la participación de los profesionales involucrados en el desarrollo de esta actividad.

## Consideraciones finales

El encuentro estuvo matizado por relevantes intervenciones de los participantes y permitió crear, compartir criterios sobre el proceso de Planificación Estratégica a la gestión de los procesos académicos y en instituciones de salud. Entre los miembros del grupo focal se resaltó la importancia de este proceso como una herramienta indispensable para el desarrollo del trabajo en las diferentes

instituciones del Sistema Nacional de Salud (SNS), donde se fijan las prioridades y se concentran los esfuerzos para lograr el éxito, e independientemente de los avances que ha tenido en Minsap en la planeación estratégica. No se ha logrado sistematizar adecuadamente esta tecnología gerencial en el SNS. Ante esta realidad, se hace necesario que las entidades de salud comprendan la importancia que tiene el proceso de planificación para garantizar el mejoramiento del estado de salud de la población cubana y contribuya al equilibrio de la situación higiénico epidemiológica y asistencial del país.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

### **Contribuciones de los autores**

*Aida Barbarita Soler Porro*: Idea principal, experiencias profesionales, elaboración y revisión total del texto.

*Héctor Corratgé Delgado*: Experiencias profesionales sobre el tema, elaboración y revisión total del texto.

*Carmen Arocha Meriño*: Asesoría, revisión, experiencias institucionales aportadas sobre el tema y revisión total del texto.

*Concepción Miranda Quintero, Caridad Torres Tamayo, Germán Carrera Cánovas*: Experiencias profesionales sobre el tema, participación en la elaboración del texto.