
PREPARACIÓN PARA DIRECTIVOS

Gestión de la planificación de actividades en el Ministerio de Salud Pública. Impacto en el trabajo gerencial.

Management of activity planning in the Ministry of Public Health. Impact on management work.

Autores:

Aida Barbarita Soler Porro¹. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4180-2742>

Héctor Corratgé Delgado¹. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7585-4789>

¹ **Ministerio de Salud Pública**

RESUMEN

No. 43 (2023): INFODIR

Se presenta un síntesis de los resultados de la investigación gestión de la planificación de actividades en el Ministerio de Salud Pública, impacto en el trabajo gerencial, que tuvo como objetivo caracterizar el funcionamiento del actual procedimiento para la gestión de la planificación de actividades en el organismo y sus efectos en los procesos administrativos. Se resume el proceso del estudio, que por su enfoque gerencial, el empleo de herramientas y técnicas de la gestión por procesos en salud, es válido para tener en cuenta como herramienta de trabajo de los directivos del Sistema Nacional de Salud.

Palabras claves: gestión, planificación, gerencia.

ABSTRACT

No. 43 (2023): INFODIR

A synthesis of the results of the research management of activity planning in the Ministry of Public Health, impact on managerial work, which aimed to characterize the operation of the current procedure for the management of activity planning in the organization is presented and its effects on administrative processes. The study process is summarized, which due to its managerial approach, the use of tools and techniques of management by health processes, is valid to take into account as a work tool for the managers of the National Health System.

Key words: management, planning, management.

Introducción

El sistema de salud cubano, como organismo de la administración pública, tiene como objetivo incrementar el estado de salud de la población y su satisfacción con los servicios que se brindan. En el alcance de este objetivo está implícita la actividad gerencial, además, la adecuada gestión de la planificación y utilización de los recursos disponibles, está vinculado con todo lo que tiene que ver con planificación, organización, dirección y control, la estrategia y el liderazgo.⁽¹⁾

Por otra parte, la gestión de la planificación como herramienta de la administración pública permite tomar decisiones y desarrollar acciones para lograr los objetivos, esta crea las condiciones estratégicas, tácticas y operativas, para que las sucesivas funciones de planificación, organización, dirección y control se conciben de manera racional y constituyan el modo armónico en que se suceden los hechos.^(2,3) La administración pública es gerencia en función del ciudadano, y los principios que rigen la administración pública, unido a una gestión de la planificación eficiente, deben llegar al ciudadano que es su destinatario y es quien, debe quedar complacido.⁽⁴⁾

En el presente trabajo se presenta una síntesis de los resultados de la investigación gestión de la planificación de actividades en el Ministerio de Salud Pública (MINSAP), impacto en el trabajo gerencial, donde se resume el proceso del estudio, que por su enfoque gerencial, el empleo de herramientas y técnicas de la gestión por procesos en salud, es válido para tener en cuenta como herramienta de trabajo de los directivos del Sistema Nacional de Salud (SNS) y tiene como objetivo caracterizar cómo funciona en la práctica la gestión de la planificación de actividades en el sistema de salud y cuáles han sido sus efectos en los procesos administrativos.

El estudio comprendió el período entre enero de 2011 a diciembre de 2021. Por sus características, el enfoque general del trabajo fue cualitativo,⁽⁵⁾ orientado a la gerencia, con el empleo de herramientas y técnicas de la gestión por procesos en salud. El objeto de estudio involucra a personas con desempeño administrativo en el SNS. Su participación incluye funcionarios, directivos y especialistas del primer y segundo nivel administrativo del MINSAP, donde se toman las decisiones estratégicas, hasta el nivel provincial, en el cual una mayor cantidad y variedad de personas se ocupan de gestionar todas las acciones relacionadas con hacer que el plan se prepare, ejecute y controle.

El punto de partida de la investigación fue obtener las expectativas, conocimientos, criterios, modos de pensar, impacto personal y social, así como las valoraciones que las personas consultadas tienen acerca del actual procedimiento de planificación de actividades del organismo. Se emplearon los métodos que permiten las expresiones libres de los consultados, en este caso, talleres, entrevistas no estructuradas⁽⁵⁾ y grupos de discusión⁽⁶⁾.

Sobre la consulta a directivos y especialistas del Ministerio de Salud Pública

La totalidad de las personas consultadas consideraron acertado el método utilizado en la investigación para conocer lo que los implicados piensan, comprenden, esperan, aceptan y rechazan del procedimiento actual para la gestión de la planificación de las actividades en el MINSAP.

Tipología de las fallas apreciadas en el estudio y en la consulta

Puntos que permiten describir, de forma precisa, las posibilidades, limitaciones y opciones de solución con respecto al procedimiento de planificación de actividades en el MINSAP: un grupo de fallas pudo ser identificado como brechas en la concepción y diseño del procedimiento. La casi totalidad de estas brechas se correspondieron con errores en las técnicas de planificación, organización, dirección y control, que generaron consecuencias negativas para el propio proceso de construir el plan y produjeron, incluso, fallas que no se pudieron solucionar pues su origen estaba condicionado por las dificultades antes mencionadas. Se evidenció que algunas de estas brechas de diseño pueden considerarse como de alto impacto, pues afectaban el propio cumplimiento de las actividades planificadas.

Otras brechas, se clasificaron como de tipo operacional, dado que hacerlo de una manera u otra dependía de si la decisión es acertada o no. El otro grupo fue catalogado como brecha principal, en este concepto estaban las que tenían un impacto hacia la concepción, funcionamiento, resultados, seguimiento y control de las actividades, que además de las características antes mencionadas, representaron el efecto de una cadena de causas, afectaron la logística del proceso y sobre todo le quitaron sentido conceptual y operacional al procedimiento.

Desde la gerencia

Se evidenció escasa participación, formación y motivación de los directivos, especialistas, trabajadores y representantes del entorno en el proceso. Existieron opiniones que

cuestionaban el sistema de autoridad y responsabilidad de toda la línea de mando, si se tiene en cuenta el limitado tiempo que le dedican los jefes a pensar, organizar y controlar el cumplimiento de los planes. No comprenden con claridad el vínculo entre los objetivos, las actividades y los recursos, para ejercer la función de dirección, así como la poca participación de los directivos en el proceso de elaboración de los objetivos y planes de actividades, al delegar autoridad y responsabilidad en especialistas sin experiencia y poder de decisión.

Otro elemento a tener en cuenta es que en ocasiones se fijan los objetivos, sin la participación de los implicados, se planifican acciones de control funcional por las diferentes estructuras y no se logra identificar los problemas de una entidad, debido a la falta de diagnóstico integral y dispersión en estas acciones. Se apreció inadecuada definición de los objetivos pues no responden a la misión institucional, así como el contenido y alcance de los mismos no logra la integralidad requerida. Por otra parte, se proponen objetivos poco concretos y ambiguos, que no son de transformación y crecimiento de la organización, sino más bien de mantenimiento del sistema, no orientados hacia resultados, sino más a acciones y tareas.

Existe pobre definición de los indicadores y criterios de medida al no tener en cuenta el comportamiento histórico y la tendencia que pueden mostrar en el futuro a nivel institucional. No se consideran las características socio económicas de cada territorio para la definición de estos y tampoco se reflejan los estándares de calidad, así como la pobre articulación entre el diseño, la implementación y los mecanismos previstos para su seguimiento y evaluación. No es posible apreciar en qué medida los objetivos planteados y controlados implican un aporte a cambios positivos sustanciales en los procesos administrativos.

Incongruencia con conceptos gerenciales básicos

La planificación de actividades se separa de las otras funciones de la dirección (planificación, organización, dirección y control). Es ciencia constituida que ninguna función de la dirección tiene la posibilidad de operar de forma independiente. Existe falta de un estudio situacional que aporte todos los elementos imprescindibles para proyectar el funcionamiento del organismo, tales como: expectativas de usuarios y prestadores; funcionamiento del plan anterior; situación de salud; factores favorecedores o limitantes. Sin estudio situacional, no es posible proyectar el desarrollo. No se utilizan conceptos gerenciales aceptados tales como: la

descentralización como estilo de dirección, la participación activa y real de todos los actores, el control orientado a la gerencia, el liderazgo distribuido, la visibilidad del paciente, la delegación de autoridad y el empoderamiento, la intersectorialidad y el desarrollo local.

Consideraciones generales.

En general, la gestión de la planificación de actividades al concentrarse solo en esta función de la dirección, rompe con el equilibrio que debe haber entre todas ellas lo que explica la imposibilidad de una respuesta armónica por parte de las organizaciones participantes para producir avances consistentes en la administración pública. La planificación en la administración, además de sus objetivos principales debe tener la capacidad de promover la integración de los procesos y su alineación hacia objetivos comunes. La administración pública, es en esencia prestacional, por lo que es gestión, organización, dirección y control.

La planificación no es posible trabajarla ni como el centro alrededor del cual gira toda la administración pública, ni como la función que tiene mayor importancia dentro de todo el proceso. Todas las funciones de la gerencia tienen el mismo valor e importancia y dependen entre sí. Cada una tiene técnicas específicas en cuanto a cómo se diseñan y ejecutan, además de algunas que le son comunes a todas. La interdependencia entre ellas obliga a que ninguna debe construirse de manera que dificulte, contradiga o limite a las otras.

Referencias bibliográficas.

1. Di Fabio JL, Gofin R, Gofin J. Análisis del sistema de salud cubano y del modelo atención primaria orientada a la comunidad. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2020 [acceso 19/03/2024]; 46(2):e2193. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662020000200004&lng=es
2. Da-Fonseca JP, Hernández A, Medina A, Nogueira D. Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. Ing. Ind. 2014 [acceso 09/05/2024]; 35(1): 105-112. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596011.pdf>
3. Miranda Quintero C, Corratgé Delgado H, Soler Porro AB. La planificación estratégica en las instituciones de salud. Revista INFODIR [Internet]. 2021 [acceso 10/05/2024]; (34):e_990. Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/990/1277>
4. Castanedo-Abay A. Desarrollo social, gestión pública y la nueva cara de la administración pública global. Estudios del Desarrollo Social [Internet]. 2022 [acceso 10/05/2024]; 10(2). Disponible en: <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/3407>

5. Hernández R, Mendoza CP. Metodología de la investigación, las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. México: McGraw Hill Education; 2018 [acceso 21/01/2024]. Disponible en: <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
6. Benavides Lara MA, Pompa Mansilla M, De Agüero Servín M, Sánchez Mendiola M, Rendón Cazales VJ. Los grupos focales como estrategia de investigación en educación: algunas lecciones desde su diseño, puesta en marcha, transcripción y moderación. CPU-e. Revista de Investigación educativa. 2022 [acceso 11/02/2024]; 34. DOI: <https://doi.org/10.25009/cpue.v0i34.2793>
-

Recibido: 20/04/2024

Aprobado: 23/05/2024

Conflicto de intereses: No existen conflictos de intereses