

PREPARACIÓN PARA DIRECTIVOS

Consulta sobre la planificación de objetivos y actividades en el Sistema Nacional de Salud

Consultation on the planning of objectives and activities in the National Health System

Autores:

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

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

¹ Ministerio de Salud Pública, Cuba

RESUMEN

No.42 (2023): INFODIR

Se presenta la consulta realizada a directivos, funcionarios y especialistas involucrados en la gestión de la planificación de actividades del Ministerio de Salud Pública y de su operación real dentro de los niveles nacional y provincial. Participaron especialistas de la Dirección de Organización y Planificación, de las áreas organizativas del nivel central, directores de unidades de subordinación nacional, provinciales de salud y de hospitales provinciales. Además, dado el carácter nacional del procedimiento empleado para gestionar la planificación, se realizó una consulta a especialistas de otros Organismos de la Administración Central del Estado, con el propósito de apreciar las coincidencias o no de los problemas.



Palabras clave: planificación; actividades; consulta

ABSTRACT

No.42 (2023): INFODIR

The consultation made to managers, officials and specialists involved in the management of the planning of activities of the Ministry of Public Health and its actual operation within the national and provincial levels is presented. Specialists from the Organization and Planning Directorate, from the central level organizational areas, directors of national subordination units, provincial health units and provincial hospitals participated. Furthermore, given the national nature of the procedure used to manage planning, a consultation was carried out with

specialists from other Organizations of the Central Administration of the State, with the purpose of appreciating whether or not the problems coincide.

Key words: planning; activities; consultation

Introducción

A través de su práctica profesional en entornos de trabajo, los autores, por experiencias de colegas en otros sectores e incluso a través de la literatura científica, conocen de casos como: impecables trabajos de organización para objetivos de planificación equivocados, excelente diseño de planes para los que se aplica una organización defectuosa, sistemas de información estadística que se supone actúan como control de una actividad, pero que no aseguran una rápida y acertada toma de decisiones como parte de la función dirección.

También, reconocen decisiones que están en contradicción con el plan, aunque esté bien concebido, organizaciones que priorizan el concepto vertical clásico en actividades en que lo dominante son los procesos transversales. Por supuesto que, en estudios gerenciales, no basta con identificar estas contradicciones sino también es necesario aplicar métodos y técnicas de análisis que pongan en evidencia lo que se encuentra detrás de estas manifestaciones.

Desde hace diez años, el Ministerio de Salud Pública (Minsap) organiza la planificación de objetivos y actividades, según lo dispuesto en la Instrucción No. 1 que establece el procedimiento para llevar a cabo la planificación del Gobierno en los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular.⁽¹⁾ Sin embargo, a pesar de que para conocer el cumplimiento de lo planeado se realizan controles con sistematicidad, no se dispone de elementos suficientes acerca de la medida en que el actual procedimiento impacta en los procesos administrativos del Minsap.

Además, para su ejecución se disponen recursos, personas, tiempo, materiales, traslados y medios que deben haber contribuido a que se produjeran mejoras en la capacidad administrativa de todas las instituciones de salud del organismo, para dar una respuesta rápida, integral y evidenciada a las demandas de los diferentes niveles y al de la población, lo cual no se verificó hasta la realización de esta investigación. Por otra parte, la dirección del Minsap expresó su preocupación por no disponer de la información antes expuesta y su interés en que fuera esclarecida.

Se realizó una investigación cualitativa de tipo fenomenológica⁽²⁾ con enfoque gerencial, en la que se emplearon herramientas y técnicas procedentes de la gestión por procesos en salud. Los resultados fueron consultados con los directivos del primer y segundo nivel de dirección del Sistema Nacional de Salud (SNS), los que se denominaron implicados internos y no habían participado hasta ese momento en los talleres, grupos de discusión y entrevistas no estructuradas realizados, y pudieran aportar nuevos elementos o confirmar los ya obtenidos.

Dado el carácter nacional del procedimiento para gestionar la planificación de objetivos y actividades, se confrontaron los resultados obtenidos, con criterios de funcionarios de otros OACE, los que se denominaron implicados externos, y de esta manera apreciar el nivel de coincidencias de sus criterios sobre los problemas identificados y su valoración sobre el método empleado en el estudio y los resultados.

Para ambas consultas se preparó un instrumento donde tenían la posibilidad de expresar sus criterios, experiencias y expectativas, acerca de los resultados obtenidos en la investigación, los que se expresan a continuación.

Consulta a implicados internos

A partir de las respuestas dadas por los consultados, se hizo un resumen de los criterios expresados. Este resumen aportó elementos importantes sobre la validez del procedimiento utilizado para la gestión de la planificación de objetivos y actividades del Minsap, así como del método empleado y los resultados de la investigación.

Resumen de los criterios expresados por los implicados internos

“Discursos concretos, atinados, realistas y ajustados a la realidad que ocurre en los tres niveles del sistema de salud, en el gobierno local y el Partido”.

“Falta más crítica en los planteamientos y esto está relacionado con el nivel de compromiso con la tarea”.

“La participación de los jefes en los talleres para el proceso de planificación es fundamental, no deben delegar en compañeros que no tienen poder de decisión”.

“Inestabilidad en el personal que se capacita para el desempeño de la actividad”.

“Irresponsabilidad por parte de los ejecutores para el cumplimiento de lo planificado”.

“Indicadores establecidos sin tener en cuenta la realidad de los territorios”.

“La apreciación en general de los productos es acertada”.

“Resistencia al cambio con delegación incorrecta”.

“Falta sistematicidad para lograr el cambio necesario que se ajuste a la realidad del organismo”.

“Debía realizarse a nivel de las provincias y municipios, en ese nivel pueden presentarse algunas particularidades propias de cada territorio y que pueden enriquecer la investigación”.

“Coincidencia total con el fenómeno y la forma de enfocararlo”.

“De realizarse de otra manera no se hubiera acercado tanto a la realidad existente”.

“El plan puede ser una herramienta efectiva para la organización del trabajo”.

“Es motivador, comprometedor, insta a la participación y al compromiso, es necesario expresar las deficiencias que tenemos para lograr un cambio”.

“El plan de actividades, es algo que se realiza porque es una directiva de Gobierno”.

“Material valioso para la toma de decisiones en cuanto al perfeccionamiento de la planificación en salud, que es un reclamo a todos los niveles”.

“Aunque exista una metodología única, debe parecerse a cada territorio y localidad donde se realiza”.

“Las reiteradas nuevas tareas, suspensiones o posposiciones, esto afecta a los directivos que tienen actividades asistenciales, docentes e investigativas”.

“Importancia de la capacitación, motivación, la estructura en las instituciones para llevar a cabo el proceso y mayor uso de las tecnologías de la información y comunicación”.

“Este material debe divulgarse para que los directivos conozcan la opinión que tienen los involucrados en la planificación”.

“Será posible encontrarnos con planes más adecuados y que al recibirlos sean entendibles, lógicos, cumplibles y motivadores para poder adecuarlos a nuestras realidades”.

“Se han recogido criterios que la mayoría compartimos que inciden en el fallo de la planificación, pueden ser más, pueden recogerse en consultas con los ejecutores”.

“Necesario aterrizar los planes a las realidades concretas, deben diseñarse con criterios de medidas cumplibles y el diagnóstico en cada una de las áreas claves”.

“No existe el liderazgo motivador, que se requiere en las organizaciones”.

“No hay mando, la delegación, muchas veces es invertida, falta autonomía”.

“Los objetivos e indicadores de medidas no dejan de estar inmersos en un marco teórico, no reflejan la realidad”.

Consideraciones generales sobre la consulta a implicados internos

La totalidad de las opiniones de los consultados, expresan que los discursos son concretos, atinados y ajustados a la realidad que ocurre en los tres niveles del sistema de salud y en el gobierno local, en cuanto al proceso planificación, aunque plantean que el grupo debió haber sido aún más crítico y abierto a la hora de expresar la problemática. Se recogieron expresiones tales como: “La participación de los jefes en los talleres metodológicos para el proceso de

planificación de objetivos y plan de actividades es fundamental, no deben delegar la planificación de actividades en compañeros que no tienen poder de decisión”.

Este reclamo coincide con lo planteado por Ridei y colaboradores,⁽³⁾ los que señalan: “...si bien los responsables de la gestión de la planificación son los equipos de las instituciones de salud, es importante que todos los involucrados en la ejecución de las acciones tomen parte en esta actividad, deben brindar el apoyo para mejorar y desarrollar la estructura organizativa, desempeñar funciones de planificación, preparación y formación, además tomar decisiones de gestión para lograr el correcto funcionamiento”

Apreciación de los productos obtenidos

La apreciación sobre los productos obtenidos, en general, es que son convenientes y que la forma en que se lograron es adecuada. Consideran que “falta sistematicidad para lograr el cambio necesario que se ajuste a la realidad del organismo”. Fueron muy sugerentes opiniones como: “esto debía realizarse a nivel de las provincias y municipios, pues coinciden la mayoría de las dificultades expresadas, a este nivel pueden presentarse algunas particularidades propias de cada territorio y que pueden enriquecer la investigación”. Esta sugerencia es similar a lo referido por una investigación realizada en Perú en la que se recomienda a los funcionarios de la salud mejorar la organización dentro de la entidad. ⁽⁴⁾

Percepción del problema

Por otra parte, existió coincidencia total con la percepción del fenómeno, considerándose como una investigación oportuna, que de haberse realizado de otra manera no se hubiera acercado tanto a la realidad existente. Se obtuvieron criterios como: “El plan puede ser una herramienta efectiva para la organización del trabajo, para rectorar mejor las actividades y acciones para cumplir los objetivos”.

Principales reflexiones

En cuanto a las reflexiones sobre el material sometido a consulta, expresaron: “motivador, comprometedor, insta a la participación y al compromiso para lograr un mejor desempeño y resultados en el proceso. Es valioso para el perfeccionamiento de la planificación en salud y ha sido un reclamo a todos los niveles para tratar de aterrizar la misma a las características particulares de este organismo”. Además, consideran: “la realización de esta investigación es muy oportuna y debe divulgarse para que los directivos conozcan la opinión que tienen los involucrados en la planificación, que participen y se impliquen más en tan importante tarea”.

Todas las expresiones recogidas muestran el reclamo generalizado que existe por lograr un cambio en el proceso de planificación en el sector salud.

Conveniencia de una segunda consulta

El instrumento de consulta a implicados de otros OACE al igual que el anterior, se orienta a facilitar la expresión abierta de los consultados de manera de lograr la mayor riqueza posible de criterios, expectativas y puntos de vista.

Consulta a implicados externos

Como se señaló con anterioridad, la consulta externa tenía como objetivo principal verificar en qué medida los problemas descritos se manifestaban de la misma manera que en el Minsap y obtener comentarios sobre el proceso seguido, los productos obtenidos y las conclusiones.

Resumen de los criterios expresados por los implicados externos

“Construir la información a partir de los discursos de las personas es un buen método, pueden aportar elementos que no se tienen en cuenta cuando están viciadas de la actividad”.

“Partir de los criterios de los entrevistados posibilita conocer cómo los principales actores del organismo evalúan el proceso de planificación”.

“Resulta conveniente y acertado el tema de la investigación, por cuanto la planificación es una de las funciones principales de la dirección”.

“Los problemas del proceso de planificación en nuestro organismo coinciden con los planteados”.

“Positivo que se aborde el tema con un enfoque científico, y con la participación de instituciones académicas, lo cual se corresponde con las orientaciones de la más alta dirección del país”.

“Se observa una relación entre los procesos sucesivos llevados a cabo durante la investigación y los resultados expresados en las conclusiones”.

“Algunas de las brechas que se enuncian en esta investigación tienen también una expresión en nuestro organismo, aunque en otra dimensión”.

“La relación entre los procesos sucesivos llevados a cabo durante la investigación y los resultados expresados en las conclusiones, son consecuentes”.

“Es cierto que la planificación de actividades tiene múltiples insuficiencias, muchas de las cuales aparecen recogidas en el documento circulado”.

Consideraciones generales sobre la consulta a implicados externos

A partir del análisis de las respuestas y del resumen presentado con anterioridad se pudo apreciar lo siguiente:

- Todos los consultados confirmaron que tienen similares problemas a los identificados en el Minsap.

- En un caso se aceptó que los criterios dados por los implicados eran acertados, pero al mismo tiempo se consideraron hipercríticos.
- Los consultados se expresaron satisfechos por los métodos empleados, aunque uno de ellos añadió que podían producirse expresiones subjetivas, dada la libertad que tenían para expresarse.

Consideraciones finales

Los resultados presentados muestran coherencia con el problema y, al mismo tiempo permiten apreciar en qué medida tener como punto de partida los discursos de los implicados en la operación del procedimiento objeto de investigación, favoreció caracterizarlo y apreciarlo desde diferentes puntos de vistas. La consulta a implicados internos y externos corrobora la validez del método utilizado y de los productos obtenidos.

Referencias bibliográficas

1. Cuba. Consejo de Estado y de Ministros. Instrucción No.1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la Planificación de los Objetivos y Actividades en los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y las Administraciones Locales del Poder Popular. 2011 [acceso 11/02/]. Disponible en: <https://docplayer.es/86346059-Instruccion-no-1-del-presidente-de-los-consejos-de-estado-y-de-ministros.html>
2. Acosta Faneite SF. Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. RLOGMIOS. 2023 [acceso 13/02/2024]; 3(8):82-95. Disponible en: <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/226>
3. Ridei N, Tytova N, Diegtiar O, Paylenko D, Slabetskyi O. Administrative Management of Improvement Processes of Socio-Cultural Forms Based on Principles of Sustainable Development of Education. Journal of Higher Education Theory and Practice. 2021 [11/02/2023]; 21(14): 102-11. Disponible en: <https://articlegateway.com/index.php/JHETP/article/view/4814>
4. Changanaqué DJ. Gestión de Recursos Humanos y la Prestación del Servicio de Salud en la Sub Región de Salud Luciano Castillo Colonna- Sullana 2021. Piura – Perú: Universidad César Vallejo; 2022 [acceso 11/02/2023]. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/89094>

Recibido: 8/02/2024

Aprobado: 20/02/2024

Conflicto de intereses: No existen conflictos de intereses