

ARTICULO DE POSICIÓN

Enfoque gerencial y gestión por procesos para estudiar la planificación de actividades en el Ministerio de Salud Pública

Managerial approach and process management to study the planning of activities in the Ministry of Public Health

Autores:

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

Iraisi Francisca Hormigó Puertas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7728-2208>

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

Autor para la correspondencia: aidasoler@infomed.sld.cu

RESUMEN

No.42 (2023): INFODIR. PREPARACIÓN PARA DIRECTIVOS

El Ministerio de Salud Pública emplea recursos materiales, humanos, organizativos y de tiempo en la ejecución y planificación de actividades, por lo que se asume que hayan contribuido a la materialización de mejoras en la capacidad administrativa de todas las instituciones del sector y acortar con respuestas rápidas, integrales y evidenciadas a las demandas y satisfacción de la población. Se resume el proceso del estudio realizado para describir el funcionamiento del procedimiento de planificación de actividades del Ministerio de Salud Pública, que, por su enfoque gerencial, el empleo de herramientas y técnicas de la gestión por procesos en salud, la construcción de unidades de análisis, el enfoque en sistemas y la utilización de métodos cualitativos, este análisis se considera válido como herramienta de trabajo y de superación para los directivos del Sistema Nacional de Salud.

Palabras clave: planificación en salud; gestión por procesos; gerencia.

ABSTRACT

The Ministry of Public Health employs material, human, organizational, and time resources in the execution and planning of activities. Therefore, it is assumed that these resources have contributed to the materialization of improvements in the administrative capacity of all institutions in the sector and to shorten the timescale with rapid, comprehensive, and evident responses to the demands and

satisfaction of the population. This study summarizes the functioning of the Ministry of Public Health's activity planning procedure. Due to its managerial approach, the use of health process management tools and techniques, the construction of analysis units, the systems approach, and the use of qualitative methods, this analysis is considered a valid working and development tool for the managers of the National Health System.

Key words: health planning; process management; management.

Introducción

En la República de Cuba, el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) actúa como el organismo rector del Sistema Nacional de Salud (SNS), siendo responsable de dirigir, ejecutar y supervisar la implementación de las políticas estatales y gubernamentales en materia de salud.⁽¹⁾ Por lo tanto, sus funciones de planificación, organización, liderazgo y control, así como el diseño y gestión de sus procesos, deben alinearse con estos mandatos. Además, para llevar a cabo su proceso de planificación de actividades, el Minsap dispone de recursos humanos, materiales, tiempo, medios y movilizaciones que, dada su magnitud, deberían haber generado efectos positivos inherentes a su objetivo principal: fortalecer la capacidad resolutoria de la organización y ofrecer respuestas más eficaces a las necesidades de la población.⁽²⁾

Se resume el proceso del estudio realizado para describir el funcionamiento del procedimiento de planificación de actividades del MINSAP, que, por su enfoque gerencial, el empleo de herramientas y técnicas de la gestión por procesos en salud, la construcción de unidades de análisis, el enfoque en sistemas y la utilización de métodos cualitativos, este análisis, se considera válido como herramienta de trabajo y de superación para los directivos del SNS.

Descripción resumida del proceso seguido

El objeto de estudio involucra a directivos, funcionarios y especialistas del nivel central, unidades de subordinación nacional, hospitales provinciales y facultades de ciencias médicas de La Habana, los cuales fueron seleccionados por su compromiso en la planificación de actividades, por la experiencia en el cargo y, además, porque son los que pueden identificar los puntos favorables y desfavorables del proceso.

El estudio se realizó con un enfoque gerencial, en el que se emplearon herramientas, técnicas y métodos participativos de gestión, la construcción de

unidades de análisis y el enfoque en sistemas. Los métodos cualitativos utilizados permitieron acercarse a qué piensan, sienten y esperan los involucrados en el proceso de planificación de actividades, por lo que resultó de mucha conveniencia darles la oportunidad de hablar de sus vivencias, de modo que expresaran, mediante discursos, sus experiencias, expectativas, criterios, impacto personal y social, valoraciones y diferentes puntos de vistas.

Se emplearon los métodos de grupos focales, entrevistas y talleres.⁽³⁾ Mediante la técnica del diagrama de afinidad,^(4,5) y a partir de las similitudes de los discursos emergieron familias de temas que se identificaron como categorías, para un total de cinco. A cada categoría se le asignó un nombre y una descripción sintética, se asociaron los discursos a cada una y se emplearon como unidades de análisis.

Para obtener una segunda visión del conjunto de discursos se reagruparon de manera de identificar grandes efectos y sus causas contribuyentes, con lo cual se podía apreciar, de forma sintetizada cuáles eran los principales problemas asociados al proceso de planificación de actividades. Se consideró que el diagrama de causa-efecto podía aportar elementos de interés a los efectos de la interpretación de los resultados, al aprovechar la forma diferente en que este instrumento trabaja con la información disponible.

Para tener un criterio, acerca de cuál era el peso específico de los problemas reportados y cuáles podían considerarse como los de mayor impacto, se decidió tratar los discursos como brechas y de esta manera darles una connotación de impacto sobre la concepción y ejecución del proceso de planificación de actividades. Además, a partir de esa connotación calificar cada brecha como: clasificación básica del principal (afecta el funcionamiento como un todo); diseño (corresponde a una insuficiencia en la concepción del procedimiento); operacional (ejecución no acorde con lo establecido) y una clasificación añadida de alto impacto (reservada para añadir a cualquiera de las tres anteriores que tuviera la facultad de anular, en buena medida, los propósitos originales del procedimiento).

Dado que se contaba con la información obtenida en los grupos focales, entrevistas en profundidad y talleres, se consideró realizar una triangulación para que el análisis de los resultados tuviera riqueza, amplitud y profundidad.⁽³⁾

Análisis por categorías emergidas

Durante la aplicación de técnicas de afinidad a los discursos emergieron cinco categorías: aseguramiento, objetividad, procesos, rectoría y seguimiento (figura 1). En la casi totalidad de los discursos se muestran dificultades para desarrollar de manera exitosa el proceso de planificación de actividades, aparecen lo que pudiera llamarse

causas de estas brechas o deficiencias. A juicio de los autores, las deficiencias a las que se hacen alusión, son el resultado de mecanismos mal concebidos o mal aplicados. En general, las personas tienden a reflejar aquello que le es más significativo y les afecta, por lo que el contenido del discurso tiene la carga específica del contexto y el objetivo del estudio, lo cual representa un valor añadido.

Además, es criterio de los autores, que no se puede apreciar que las categorías representen los elementos dominantes con respecto a la problemática objeto de estudio. Esto puede entenderse en el sentido de que todas tienen un peso práctico similar. Ante esta observación, estiman que lo principal no es eso, sino que al orientarse en su totalidad a un punto común muy bien definido y, al predominar las expresiones de tipo crítica, el problema no consiste en el peso relativo de cada parte sino en qué punto del proceso tienen su incidencia. Es por ello, que se estima que esto no debe interpretarse en el sentido de empezar a resolver tales rupturas, sino más que bien evaluar si valdría la pena resolver las propias de los procesos y de las categorías.



Figura 1. Categorías y discursos asociados.

Análisis del diagrama de causa-efecto

El análisis de las categorías no fue concluyente sobre la problemática existente y justificó la decisión de aplicar un diagrama de causa-efecto para aprovechar la forma diferente en que este instrumento trabaja con la información disponible. El propósito de emplearlo en este caso, no era tomarlo como punto de partida para presentar una estrategia de solución del problema, sino más bien para contar con una mirada distinta a la que aportan las categorías como unidades de análisis.

En este caso, los discursos sintetizados permitieron identificar cuatro grandes efectos

que facilitaron realizar el Diagrama de Ishikawa⁽⁶⁾ o de causa-efecto (figura 2). Por esta vía, los autores pudieron apreciar, que existen fallas de mayor relevancia y se muestran las causas que las provoca. Además, que no existe un gran efecto que se pudiera considerarse como dominante, sino que cualquiera de ellos es suficiente para dudar si su solución tendría un alcance multiplicador hacia el punto central: planificación no efectiva.

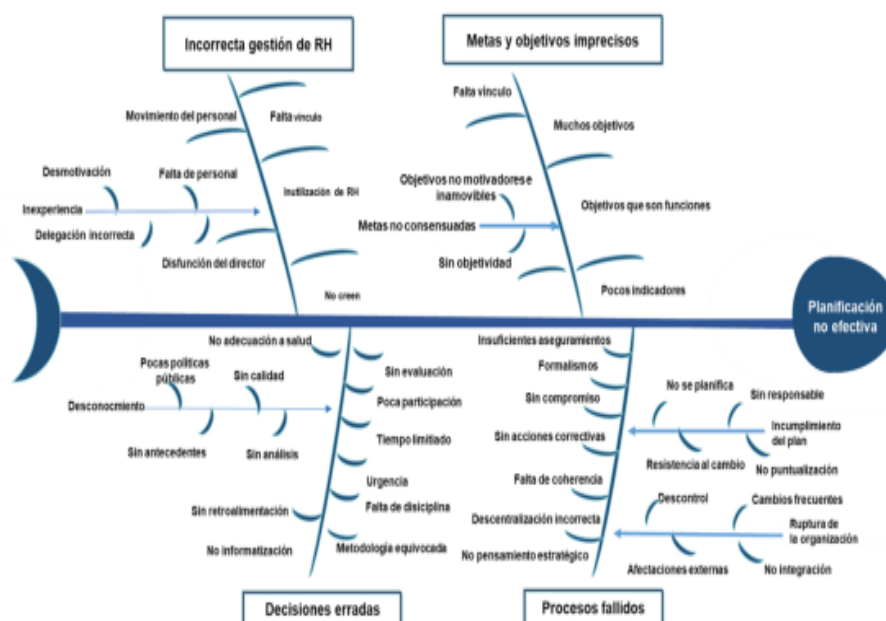


Figura 2. Diagrama de causa-efecto a partir de los discursos sintetizados.

Análisis de los discursos como brechas

Para avanzar en la comprensión de los discursos, las fallas expresadas se catalogaron como brechas, de manera de identificar el peso de cada una sobre el funcionamiento del proceso de planificación (figura 3). Tratar los discursos como brechas permitió acercarse aún más a la necesidad de tener una visión conclusiva del problema objeto de estudio. La impresión que aporta este punto de vista es que la presencia de brechas consideradas como críticas, evidencia que el procedimiento para desarrollar la planificación de actividades combina problemas tanto de concepción y diseño, como de su operación.



Figura 3. Criterios para la clasificación de las brechas.

Al analizar los resultados más significativos de los discursos vistos como brechas se aprecia que reflejan el papel relevante de cada brecha con respecto a la situación general del procedimiento, permite asociar dicha relevancia con respecto al tipo de brecha identificada y muestra cuáles brechas tienen un carácter crítico (figura 4). Un grupo importante de los discursos pudo ser identificado como brechas en la concepción y diseño del procedimiento. La casi totalidad de estas fallas se corresponden con errores en las técnicas de planificación, organización, dirección y control, que generan consecuencias negativas para el propio proceso de construir el plan.

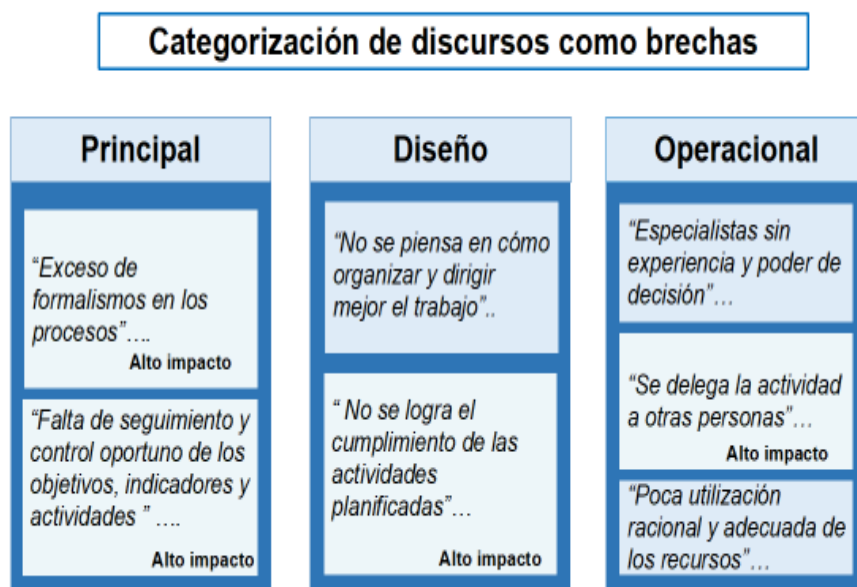


Figura 4. Categorización de los discursos como brechas.

En la triangulación de resultados se pudo apreciar, la relación que existe entre lo que se plantea en los grupos focales sobre la escuela burocrática:..."en general, se aprecia una notable influencia de la teoría general de la escuela burocrática"... , lo expresado en la entrevista en profundidad ... "exceso de formalismos en los procesos"... y por otra parte, en los talleres donde existen criterios que los principios de la escuela burocrática no funcionan en las condiciones prácticas, todo esto permitió apreciar que al triangular tres puntos de vista diferentes sobre el mismo problema corroboraron y confirmaron los resultados obtenidos hasta este momento de la investigación (figura 5).

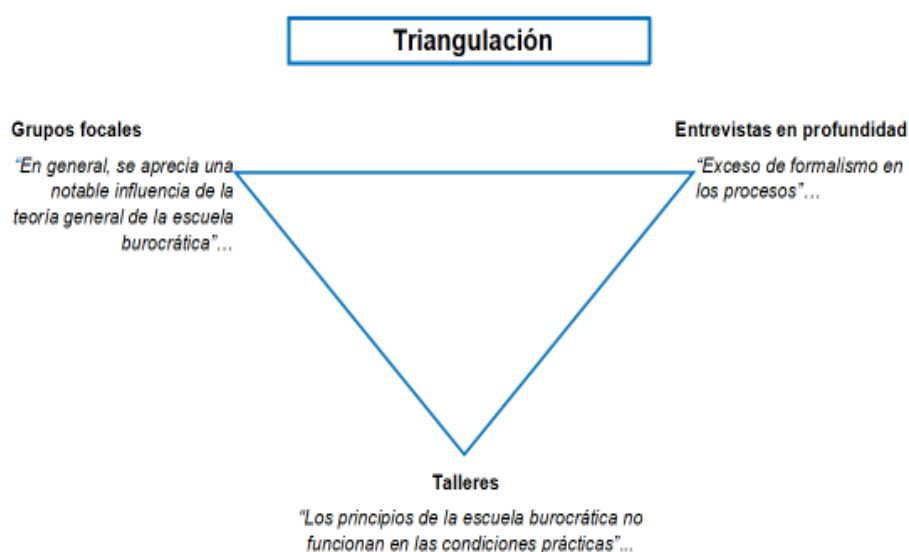


Figura 5. Triangulación de la información.

Consideraciones generales

Los métodos, técnicas y herramientas utilizados en la investigación, así como su adecuada combinación, facilitaron la transición de las expresiones naturales de las personas hacia conceptos, definiciones y conclusiones evidenciadas. Las brechas detectadas en la planificación de actividades del Ministerio de Salud Pública, reflejan la necesidad de la priorización de recursos, la capacitación del personal y la incorporación de herramientas tecnológicas que mejoren la eficiencia de los procesos.

Referencias bibliográficas

1. Salim Lamranj. El sistema de salud en Cuba: origen, doctrina y resultados, *Études caribéennes* [Internet]. 2021 [acceso 03/05/2025]. DOI: <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.21413>
2. Soler Porro AB, Corratge Delgado H, González Vega SM, Arocha Mariño C, Carnota Lauzán O†. Administración pública y salud pública. INFODIR [Internet]. 2022 [acceso 03/05/2025]; (39). Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1311>
3. Hernández R, Mendoza CP. Metodología de la investigación, las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas [Internet]. México: McGraw Hill Education. 2018 [acceso 03/05/2025]. Disponible en: <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

4. Edraw. Diagrama de afinidad: una herramienta Six Sigma para priorizar ideas [Internet]. 2020 [acceso 05/05/2025]. Disponible en: <https://www.edrawsoft.com/es/affinity-diagram-sixsigma.html>
5. Hernández J. Seis diagramas para facilitar la toma de decisiones empresariales. Periódico digital La Estrella de Panamá. 2020 [acceso 05/05/2025]. Disponible en: <https://www.laestrella.com.pa/economia/201107/seis-diagramaspara-facilitar-toma-decisiones>
6. Burgasí Delgado DD, Cobo Panchi DV, Pérez Salazar KT, Pilacuan Pinos RL, Rocha Guano MB. El Diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años. Revista TAMBARA [Internet]. 2021 [acceso 05/05/2025]; 14(84): 1212-30. Disponible en: https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Aida Barbarita Soler Porro. Doctor en Ciencias de la Salud, Profesor e Investigador Titular, Doctora en Medicina, Máster en Educación Médica Especialista de Primer y Segundo Grado en Medicina General Integral, Especialista de Segundo Grado en Organización y Administración en Salud, Ministerio de Salud Pública. La Habana. Cuba. ORCID: E-mail: aidasoler@infomed.sld.cu

Iraisi Francisca Hormigó Puertas. Doctor en Ciencias de la Salud, Profesor e Investigador Titular Facultad Victorias de Girón, Máster segmento anterior, Doctora en Medicina, Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Primer y Segundo Grado en Oftalmología y en Organización y Administración en Salud, Instituto Cubano de Oftalmología "Ramón Pando Ferrer", La Habana, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7728-2208> E-mail: iraisi.hormigo@gmail.com

Héctor Corratgé Delgado. Doctor en Ciencias de la Salud, Profesor Auxiliar Facultad Manuel Fajardo, Doctor en Medicina Especialista de Primer y Segundo Grado en Medicina General Integral, Especialista de Segundo Grado en Organización y Administración en Salud, Máster en Salud Pública, Ministerio de Salud Pública, la Habana Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7585-4789> E-mail: corratge@infomed.sld.cu

Contribución de los autores

Conceptualización: Aida Barbarita Soler Porro.

Curación de datos: Aida Barbarita Soler Porro, Iraisí Francisca Hormigó Puertas, Héctor Corratgé Delgado.

Análisis formal: Aida Barbarita Soler Porro; Iraisí Francisca Hormigó Puertas.

Investigación: Aida Barbarita Soler Porro; Iraisí Francisca Hormigó Puertas, Héctor Corratgé Delgado.

Metodología: Aida Barbarita Soler Porro.

Administración del proyecto: Aida Barbarita Soler Porro.

Recursos: Aida Barbarita Soler Porro; Iraisí Francisca Hormigó Puertas, Héctor Corratgé Delgado.

Software: Aida Barbarita Soler Porro.

Supervisión: Aida Barbarita Soler Porro.

Validación: Aida Barbarita Soler Porro.

Visualización: Aida Barbarita Soler Porro, Héctor Corratgé Delgado.

Redacción-borrador original: Aida Barbarita Soler Porro; Iraisí Francisca Hormigó Puertas.

Redacción-revisión y edición: Aida Barbarita Soler Porro; Iraisí Francisca Hormigó Puertas; Héctor Corratgé Delgado.

Recibido: 26/05//2025

Aprobado: 26/5/2025

Conflicto de intereses: No existen conflictos de intereses

Autor de correspondencia:

Autor para la correspondencia: aidasoler@infomed.sld.cu
