

## Los Proyectos de Transformación como herramienta de gran utilidad para los directivos en Salud

Lic. Gesler Escalona Velázquez, <sup>I</sup> MSc. Mirtha González Franco <sup>II</sup>, Lic. Claudia Turiño Hurtado <sup>III</sup>.

<sup>I</sup> Licenciado en Enfermería. Profesor Instructor. Instituto Superior de Ciencias Médicas Dr. «Serafín Ruiz de Zárate Ruiz». Santa Clara, Villa Clara.

[geslerev@iscm.vcl.sld.cu](mailto:geslerev@iscm.vcl.sld.cu)

<sup>II</sup> Licenciada en Biología. MSc. en Gerencia de la Ciencia y la Innovación y en Educación Avanzada. Profesora Consultante. Instituto Superior de Ciencias Médicas «Dr. Serafín Ruiz de Zárate Ruiz». Santa Clara, Villa Clara.

[mirthagf@iscm.vcl.sld.cu](mailto:mirthagf@iscm.vcl.sld.cu)

<sup>III</sup> Licenciada en Biología. Profesora Instructora. Instituto Superior de Ciencias Médicas «Dr. Serafín Ruiz de Zárate Ruiz». Santa Clara, Villa Clara.

[claudiath@iscm.vcl.sld.cu](mailto:claudiath@iscm.vcl.sld.cu)

---

### RESUMEN

En el marco de los cambios y retos que presenta el Sistema de Salud cubano es necesario asignar responsabilidades directivas a profesionales con un alto grado de compromiso y desempeño en su profesión de formación, pero poco preparados con respecto a las ciencias administrativas. Por ello constituye una prioridad de los más altos dirigentes del Ministerio de Salud Pública, potenciar la formación de los recursos humanos fortaleciendo la superación de sus Cuadros, Reservas y Canteras en el área administrativa, de modo que el sector exhiba resultados que lo distinguan. El presente trabajo tiene como objetivo exponer los resultados y experiencias relacionados con la proyección estratégica como producto evaluativo final de los Diplomados de Dirección en Salud y herramienta fundamental en las transformaciones del Sistema Nacional de Salud.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, proyecto de transformación.

---

## **INTRODUCCIÓN**

El siglo XXI que recién ha comenzado, se caracteriza, entre otros aspectos, por la expansión de la actividad científica a nivel global, lo cual aporta calidad a los más variados procesos en los que los profesionales desempeñan sus funciones. Los directivos no escapan a esta realidad, y teniendo a su disposición los avances aportados por las ciencias administrativas, han incorporado conjuntamente el pensamiento estratégico como forma cotidiana de hacer.

Sin embargo, el Sistema de Salud cubano, que es objeto de cambios, enfrenta retos para lo que es necesario asignar responsabilidades directivas a profesionales con un alto grado de compromiso y desempeño en su profesión de base; pero poco preparados con respecto a las ciencias administrativas. Por ello constituye una prioridad de los más altos dirigentes del Ministerio de Salud Pública, potenciar la formación de los recursos humanos fortaleciendo la superación de sus Cuadros, Reservas y Canteras en el área administrativa, de modo que el sector exhiba resultados que lo distinguan. No es un fin en sí mismo, es el medio para desarrollar las competencias y destrezas que deben poseer los directivos<sup>1</sup>.

De la experiencia acumulada en la impartición de los cursos de Diplomados de Dirección, y estudios realizados en el CPENSAP en la provincia de Villa Clara, trata la presente comunicación cuyo objetivo es exponer los resultados y experiencias relacionados con la proyección estratégica como producto evaluativo final.

## **DESARROLLO**

Ante las crecientes demandas de exhibir mejores resultados en el Sector de Salud, el país adoptó como estrategia profundizar en la superación de sus directivos en la ciencia de la Administración, a partir de las nuevas tendencias de la gerencia, sus enfoques, forma y contenido con vistas a implementar estilos de dirección propiciadores de resultados objetivos, donde el hombre se consagre a su desarrollo pleno en aras de dar lo mejor de sí a la sociedad.

Dadas las características típicas de nuestro sistema de salud, se ha dado continuidad a la implementación de la dirección estratégica, por sus aportes y ventajas para facilitar la operatividad en la gerencia, reducir el agobio en los directivos y mejorar la calidad en los servicios que se prestan. En virtud de llevar a cabo una misma línea de trabajo en el país, el Ministerio de Salud Pública, con apoyo metodológico de la Escuela Nacional de Salud Pública diseñó la estructura metodológica de un proyecto donde se relacionan elementos claves de la dirección estratégica y la metodología de la investigación, como una herramienta útil en el trabajo del Directivo, considerando que el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar, teniendo en cuenta que las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción<sup>2</sup>.

Los proyectos de transformación se caracterizan por su relevancia como investigación y los elementos de la dirección estratégica que integran su estructura, constituyen una plataforma de apoyo para el trabajo de los directivos porque facilitan que las tareas se planifiquen de forma objetiva y mejor organizadas, propician un control más eficiente y una evaluación óptima de los procesos. Son el producto final evaluativo de la preparatoria de los Cuadros, Reservas y Canteras en el sector de la salud al concluir su Diplomado en Dirección. Constituyen una fuente

valiosa para saber cómo marchan los sistemas de salud y cuál es la valoración que tienen del servicio los que lo prestan y los que lo reciben<sup>3</sup>.

Para diseñar una estrategia de trabajo, el Diplomado de Dirección entrena a los directivos en conceptos básicos y cómo aplicarlos en una organización empresarial, entre ellos: Misión, Visión, Valores, Escenarios, Diagnóstico Estratégico, Áreas de Resultados Claves, Factores Claves de Éxito, de forma aplicativa para que aprecien el aporte de cada uno cuando se integran en los procesos administrativos.

El reconocido autor Harol Koontz, de la Universidad de California, en su obra «Administración», escribe respecto a la planificación.

La planeación requiere de un diagnóstico realista de la situación de oportunidad. Nos permite examinar ante todo las posibles oportunidades futuras, verlas con claridad y de manera completa saber dónde nos encontramos a la luz de nuestras fuerzas y debilidades, comprender qué problemas deseamos resolver, por qué y saber lo que deseamos ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de esta conciencia o conocimiento<sup>2</sup>.

Definir con claridad y precisión los objetivos es un elemento clave en la planificación, el rol principal que éstos juegan en el proceso estratégico es que sirven de enlace entre la planeación y la ejecución. El que planifica es capaz de decidir y resolver por adelantado un grupo importante de problemas, que de lo contrario tendría que improvisar en el momento, lo que ya le sería imposible hacer<sup>4</sup>.

Es necesario concretar las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar, porque son un elemento importante en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca a las personas y conozcan sus propósitos. La experiencia indica que metas u objetivos impuestos desde «arriba» no llevan a un logro feliz, de ahí la importancia que dirigentes y trabajadores participen de manera activa desde la etapa de definición y planificación de los objetivos<sup>5</sup>.

Desde el punto de vista investigativo, los proyectos se destacan por ofrecer un diagnóstico claro del estado actual de la organización, a partir de instrumentos y técnicas que se aplican, con vistas a identificar las barreras existentes que impiden alcanzar nuevos horizontes previstos.

Es muy frecuente que los Directivos al terminar su preparación, obtengan buenos resultados en la defensa de sus proyectos, en ella se consideran nuevas expectativas para trabajar y buen estado de ánimo en la implementación de cambios necesarios en su medio; pero lo cierto es que muchos de los trabajos terminan sus días empolvados en una gaveta, como nos refieren frecuentemente. En entrevistas realizadas a profesores del diplomado y cursistas de diferentes versiones del Diplomado II de Dirección En Salud para conocer las problemáticas más recurrentes por las cuales no se usan las proyecciones estratégicas como herramientas de trabajo, sobresalen las siguientes:

§ No se asegura un adecuado sistema de comunicación horizontal y vertical entre los niveles de dirección.

§ Los Directivos dedican poco tiempo a los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de objetivos.

§ No utilizan el cumplimiento del plan estratégico y de los objetivos anuales como aspectos para medir la evaluación del desempeño de los dirigentes.

§ No se desarrollan suficientes estrategias institucionales de divulgación del proceso, ni de sus resultados entre los trabajadores.

§ No se garantiza una adecuada participación y consulta a los trabajadores durante y después del proceso.

§ Las situaciones contingenciales obstaculizan la viabilidad de planificación previamente establecida.

Hacemos énfasis en la necesidad de utilizar el proyecto de transformación como herramienta útil en la labor dirección, por el fundamento científico en la metodología empleado, y la estructura del conocimiento de la misma, en aras de panificar de forma objetiva y conducir la organización al estado deseado.

Consideramos oportuna una reflexión por parte de los Directivos en cuanto a su papel en el convulso mundo de la dirección, donde se necesitan combinar la ciencia, la técnica y el arte con el fin de articular estructuras funcionales en la dinámica de cada día, sin soslayar la importancia de tomar tiempo para pensar, analizar la mejor forma de conducir la organización al éxito, teniendo en cuenta que es común encontrar contingencias a nuestro paso; pero un buen líder toma las herramientas que conoce les servirán en su camino, y actúa en consecuencia . Ya tienen en sus manos un instrumento al que tal vez no les hayan prestado la debida atención, o es probable que les haya sido útil en su trabajo; pero cualquiera que sea su posición, les recomendamos utilizar su proyecto de transformación elaborado, como herramienta cardinal en la toma de decisiones para alcanzar las metas propuestas en el área que dirige. Así habremos cumplido con la expectativa de formar un directivo que incorpora su pensamiento estratégico como forma cotidiana de hacer y de ser.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Documentos Rectores. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. (septiembre 2005).
2. . Koontz H, Weihrich H. La Naturaleza y el propósito de la planeación. En: Administración. 9<sup>na</sup> ed. México: Mc Graw Hill;1991. p. 72-91.
3. Carnota Lauzán O. Garantía de Calidad en Salud . En: Tecnologías Gerenciales. La Habana: Ciencias Médicas; 2005. p. 171-212.
4. Carnota Lauzán O. Técnicas de organización personal del trabajo. En: Gerencia sin agobio. La Habana: Ciencias Médicas; 2006. p.21-41
5. Borrego Díaz O. 7 La Planificación. Algunas experiencias y su importancia en el socialismo del siglo XXI. En: Rumbo al Socialismo. La Habana: Ciencias Sociales; 2006. p. 145- 67.