

Título: Metodología para la evaluación de criterios de medida definidos para alcanzar los objetivos estratégicos

Autores: Dr C. Pastor Castell- Florit Serrate, Lic. María Vidal Ledo, Dra C. Carmen Arocha Mariño

Escuela Nacional de Salud Pública

RESUMEN

La planificación estratégica asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada, para ello, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas. En esta fase se deben definir las estrategias para cada objetivo, su estándar esperado, y sus responsables, del mismo modo se delimitan los planes operativos o planes de acción. La proyección estratégica del MINSAP establece la plataforma de trabajo en la cual se integran, tributan y se subordinan los programas, estrategias y acciones particulares del sector, a la vez que fue concebida como referencia documental para los procesos evaluativos y de emulación, facilitando la conducción del sistema de salud como un todo. Por tener identificada la necesidad que tiene el sector de la salud de lograr la integración de todos sus procesos, es que nos propusimos como objetivo: Diseñar una metodología de alcance nacional, para la evaluación de los objetivos estratégicos del Ministerio de Salud Pública. La elaboración del documento se sustenta en el análisis establecido para ello por el Ministerio de Educación Superior, en la información aportada por los directivos del sistema en las diferentes instancias y niveles y en la experiencia de sus autores.

Palabras Clave: Planeación estratégica, metodología, criterios de medida

INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye punto inicial de la dirección, ya que supone un establecimiento de objetivos y de acciones para lograr la finalidad del sistema. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional. La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán regulación de las acciones a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se requerirá para la estrategia concebida, qué personal se asignará para ello, qué tipo de tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se aplicarán para desarrollar los servicios.

Esta visión integradora hace que la planificación sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo. Planificar es, por lo tanto, un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios que guiarán el cumplimiento de objetivos por medio de estrategias diseñadas, en concordancia con las especificaciones del sistema organizacional.

La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán regulación de las acciones a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se requerirá para la estrategia concebida, qué personal se asignará para ello, qué tipo de tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se aplicarán para desarrollar los servicios.

La planificación estratégica como sistema, contiene un determinado número de procesos que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua. Esta complejidad no viene dada por las dificultades propias del proceso en torno a la aplicación de sus métodos y técnicas, sino más bien corresponde a la dinámica de la realidad que desborda los análisis del entorno y hacen de esta, un instrumento racionalizador de las aspiraciones organizacionales en un mundo de incertidumbres constantes.

La planificación estratégica asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada, para ello, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas. En esta fase se deben definir las estrategias para cada objetivo, su estándar esperado, y sus responsables, del mismo modo se delimitan los planes operativos o planes de acción.

Posteriormente a ello, la fase de control y seguimiento del proceso constituye un elemento importante para la aplicación de planes estratégicos. El monitoreo del proceso consiste en la observación sistemática de los avances del plan y los resultados obtenidos en un periodo de tiempo definido, para ello se deberán asignar las metas a cumplir, su indicador de medición y el resultado alcanzado, a fin de tomar acciones correctivas que favorezcan el logro del objetivo deseado.

En este caso, la planificación estratégica del sistema de salud debe realizar los mismos pasos descritos anteriormente, en los niveles nacional, provinciales y municipales, es decir, cada nivel y unidad organizativa deberá diagnosticar, definir estrategias, proyectos y planes concretos que provengan de la estrategia general del sistema, a fin de llevar a cabo las acciones pertinentes para el logro de los objetivos propuestos a partir de

un sistemas de control capaz de garantizar la eficiencia de los recursos invertidos y el alcance de las metas.

Bajo esta perspectiva, el control de la gestión del sistema se convierte en un proceso esencial para la realización de actividades de planeación estratégica, ya que organiza el camino para la evaluación de las ideas y acciones definidas en el proceso anterior, por lo que su efectividad redundará en la calidad de la atención que se le brinde a la población, y la evaluación representa la retroalimentación del sistema, pues mediante ella se miden los resultados de la gestión en relación con los objetivos propuestos. Esta relación estrecha entre estos procesos, hace que la gestión sea una acción sistémica, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyen procesos claves para la eficacia del sistema.

La proyección estratégica del MINSAP establece la plataforma de trabajo en la cual se integran, tributan y se subordinan los programas, estrategias y acciones particulares del sector, a la vez que fue concebida como referencia documental para los procesos evaluativos y de emulación, facilitando la conducción del sistema de salud como un todo.

Por tener identificada la necesidad que tiene el sector de la salud de lograr la integración de todos sus procesos, es que nos propusimos como objetivo:

- ✓ Diseñar una metodología de alcance nacional, para la evaluación de los objetivos estratégicos del Ministerio de Salud Pública.

DESARROLLO

Dada la importancia que tiene para cualquier organismo nacional el control de sus actividades, y en este caso el Ministerio de Salud Pública, por las particularidades que tiene debido a la complejidad de su campo de actuación, el presente documento propone una metodología para la evaluación de sus objetivos estratégicos y se sustenta en el análisis establecido para ello por el Ministerio de Educación Superior, en la información aportada por los directivos del sistema en las diferentes instancias y niveles y en la experiencia de sus autores.

Esta metodología que se presenta, fue expuesta por sus autores en la reunión del Ministro de Salud Pública con todos los viceministros y directores nacionales del sector y fue aprobada como el documento estratégico evaluativo para los objetivos de dicho ministerio. De igual manera será expuesto en reunión con todos los directores provinciales de salud para que de inmediato sea ejecutada, además, por decisión ministerial formará parte del programa docente del Diplomado II del Sistema de Preparación en Dirección en Salud.

El proceso de evaluación se realizará en cada servicio, unidad y nivel del sistema, adaptando la metodología su contenido a las particularidades del lugar que se evalúe y será por cortes evaluativos integrales, a partir de los criterios de medida específicos para cada etapa.

Periodicidad de los cortes evaluativos:

Municipios (mensual), Provincias (trimestral), Nación (semestral)

PREMISAS A CONSIDERAR.

Debe estar confeccionado el Plan de Desarrollo Estratégico, en el cual se encuentran:

- Identificadas las Áreas de Resultado Clave (ARC) sobre las que debe actuarse de acuerdo a la misión para alcanzar a mediano plazo la visión propuesta.
- Concebidos los objetivos estratégicos a corto y mediano plazo según las ARC para alcanzar la visión.
- Realizado el plan de acción para cada objetivo, donde se identifiquen las acciones y actividades a realizar según cronograma.
- Identificados los criterios de medida para cada objetivo estratégico definido.
- Clasificados todos los criterios de medida en: alto y mediano impacto.
- La clasificación de ALTO O MEDIANO IMPACTO será a partir de cuan importante sea el cumplimiento del criterio para que el objetivo sea alcanzado.
- Todos los objetivos estratégicos están representados en los criterios de medida a evaluar.
- Todos los objetivos deben ser cumplidos, siempre teniendo en cuenta el cronograma establecido para su cumplimiento.
- Los objetivos y/o criterios de medida que en el momento de la evaluación no estén aún en fecha de cumplimiento, serán declarado NO EVALUABLES y no influirán en la ponderación final.
- En cada objetivo y/o criterio de medida incumplido se deben explicar las causas.
- El proceso evaluativo debe ser desencadenado en todos los niveles e instituciones del sistema de salud, partiendo del nivel local al nivel nacional.
- Deben estar identificados aquellos objetivos estratégicos que para su cumplimiento requieran de la acción intersectorial.

Se anexan:

Anexo 1: Modelos de recogida de información para los diferentes momentos evaluativos

Anexo 2: Ejemplo de algoritmo de evaluación

Metodología:

Organización:

- Realizar el **Plan de Desarrollo Estratégico** de acuerdo al esquema siguiente:
 - **Objetivo Estratégico**
 - **Criterio(s) de Medida** para el cumplimiento del objetivo.
 - ✓ **Acciones** (organizativas y de control) a realizar para evaluar los criterios. (Tienen que estar definidas en el tiempo y ser cuantificables).
 - **Actividades y tareas en el plan de trabajo** que dan salida al plan de acciones. Estas se evalúan sistemáticamente y

se tienen en cuenta en el cumplimiento de las acciones reflejadas en el Plan Estratégico. El plan de trabajo tiene otras tareas (de bajo impacto estratégico) que permiten el funcionamiento de la entidad y sirven de soporte y organización para el cumplimiento de sus estrategias.

- Anual: A partir de las acciones que según cronograma se ubican en el año calendario, se planifican las actividades y tareas que deben realizarse para cumplir la misma. Es evaluado trimestral o semestralmente según se determine por la dirección.
- Mensual: Es la planificación de las actividades y tareas que dan cumplimiento al Plan de Trabajo Anual, dentro de las cuales están las que corresponden al cumplimiento de las acciones estratégicas.

Momentos de evaluación:

- Evaluación sistemática a través de los planes de trabajo mensual y cortes trimestrales, semestrales y anuales definidos.
- Evaluación trimestral del Plan de Acción. A partir de los resultados de la evaluación sistemática, se lleva a análisis el comportamiento del cumplimiento de las acciones definidas de acuerdo a cada uno de los criterios de medida.
- Evaluación semestral de los criterios de medida. Se evalúa el comportamiento del criterio de medida de acuerdo al resumen del cumplimiento de las acciones para lograrlo
- Evaluación anual - parcial de objetivos estratégicos. De acuerdo al nivel de ejecución según el cronograma de cada uno se evalúa el alcance del objetivo hasta el momento según los criterios de medida establecidos para ello.
- Evaluación final de objetivos estratégicos. Según cumplimiento de los criterios de medida al concluir el plazo establecido para alcanzar el objetivo.

Responsabilidad y alcance:

- ✓ El Director Provincial y su Consejo de Dirección son responsables de la elaboración y evaluación sistemática del Plan de Desarrollo Estratégico de la Salud en su Territorio...
- ✓ Cada miembro del Grupo de Planificación Estratégica Provincial, se responsabilizará con la evaluación de los objetivos estratégicos de las Áreas de Resultados Clave que le correspondan, y se desarrollará el proceso a partir de una metodología de evaluación que determinará cada órgano de dirección colectiva provincial. Este proceso se replicará en los municipios y en sus instituciones.
- ✓ Las direcciones provinciales y municipales responderán sobre el grado de cumplimiento de los criterios de medidas, acompañando su valoración y causas principales que afectan el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Se establece la evaluación cuanti-cualitativa de los resultados en los diferentes niveles y territorios, según técnicas definidas por el grupo de trabajo rector de la proyección estratégica de la dirección nacional.
- ✓ Puede emplearse la metodología propuesta, cuyo ejemplo se anexa, u otra que le sea factible:

Procedimientos:

- ✓ Cada dirección nacional recibe la información que le corresponda y la valida - depurando las incongruencias hasta lograr la información integrada, precisa y ajustada a la realidad.
- ✓ La valoración es sobre los criterios de cumplidos y no cumplidos, donde se hará un comentario que centre su atención en el grado de avance y las causas que limitan el cumplimiento.
- ✓ Se realizará una reunión de Análisis del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos con cada provincia, con la participación del Viceministro, los directores nacionales y el órgano de dirección colectiva de cada provincia.
- ✓ Se comprobarán los resultados a través de visitas de control, evaluación del estado de opinión del pueblo, criterios de los organismos que participan en las acciones intersectoriales identificadas y declaradas previamente, planteamientos de los procesos de rendición de cuenta, comprobaciones realizadas por los mecanismos de control estatal internos y externos, además de otra información que pueda ser importante para el proceso de evaluación de cada objetivo.
- ✓ Estas consideraciones pueden hacer variar la evaluación final, según el grado de incumplimiento o insatisfacción que hayan producido, en la población, el Gobierno, el PCC u otros intereses políticos del país.

Instrumentos de evaluación:

De acuerdo al momento de la evaluación se evalúan los Planes de Trabajo y Plan de Acción.

Planes de Trabajo:

- Identificar las actividades y tareas que fueron definidas en función del Plan de Acción y evaluarlas con una escala de 1-5, bajo el criterio: Cumplido (5), proceso avanzado (4), en proceso con retraso (3), pendiente (2) o no cumplida (1)
El instrumento para esto es el modelo de cumplimiento del Plan de Trabajo.
- El promedio del cumplimiento de estas actividades y tareas dará una evaluación cualitativa de las acciones que las originan: E - 5, B - 4, R -3, M - 2 y 1.

Plan de Acción:

- Resumir las evaluaciones cualitativas alcanzadas en el plan de trabajo para cada acción de acuerdo al criterio de medida al cual responden.
- Completar con el análisis cualitativo de las acciones para el alcance del criterio, utilizando la escala usada.
- Integrar una evaluación cualitativa de cada una de las acciones propuestas.

Criterios de Medida:

- Resumir las evaluaciones cualitativas alcanzadas en el Plan de Acción para cada criterio de medida al cual responden.
- Completar con el análisis cualitativo de los criterios, utilizando la escala usada.
- Integrar una evaluación cualitativa de cada una de los criterios propuestos.

Objetivos:

- Realizar un análisis valorativo del comportamiento de los criterios de medida para el alcance del objetivo, el cual será evaluado en una escala de 1-5 que permita una apreciar su cumplimiento para la etapa que se evalúa. Esta evaluación se dará de forma cualitativa: E - 5, B - 4, R -3, M - 2 y 1.

Valoración económica y aporte social

La metodología de evaluación propuesta permite introducir en la práctica un documento que establece la forma de realizar el control de los procesos que se desarrollan en el Sistema Nacional de Salud a partir de sus Objetivos estratégicos y lo estandariza en todas sus instituciones, niveles y organizaciones, por lo que contribuye a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización, esto favorece el perfeccionamiento de las actividades asistenciales, docentes e investigativas, con el consecuente beneficio social y económico que implica brindar servicios de salud de buena calidad.

Conclusiones

- ✓ Las actividades de evaluación, como componente del sistema de control, se justifican y son necesarios para lograr el cumplimiento de los planes y objetivos de las organizaciones, de no desarrollarse estas, las actividades y tareas no se ejecutan o no se corresponde su cumplimiento con los objetivos propuestos.
- ✓ Este diseño evaluativo responde a los intereses de los diferentes niveles del sistema, pero lo más novedoso estriba en su carácter integrador y participativo en correspondencia con la necesidades de la organización del Sistema Nacional de Salud.
- ✓ Ser capaz de evaluar las tareas, acciones, criterios de medida, que responden a objetivos estratégicos de un sistema con la complejidad como el de la salud pública, es un aporte tecnológico de las ciencias administrativas.

Recomendaciones

- ✓ Divulgar, estudiar y aplicar la metodología propuesta en todas las unidades organizativas del Sistema Nacional de Salud adaptándola a las características particulares de cada institución.
- ✓ Tener en cuenta en su aplicación todos los pasos previstos en la premisas y procedimientos que se proponen en la metodología.
- ✓ Forme parte de los indicadores que se utilizan en la emulación socialista en el Sistema Nacional de Salud
- ✓ Incluir la metodología propuesta en el programa del Diplomado II del Sistema de Preparación en Dirección en Salud que se ejecuta en el Sistema Nacional de Salud.

ANEXO 1

Ejemplo de modelos de recogida de información según el momento de la evaluación que se trate.

Planes de trabajo

Obj. No.	CM No.	Acc. No.	ACCIONES/ y Tareas Actividades	Evaluación				
				5	4	3	2	1
			Acción					
			Actividad y /o tarea ...					

Planes de Acción

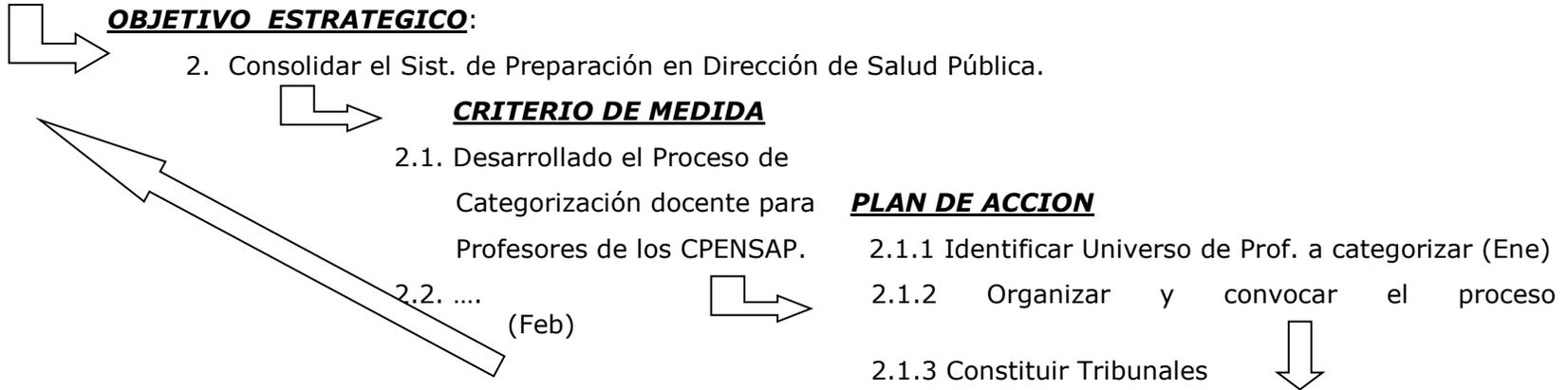
Obj. No.	CM No.	Criterios de Medida / Acciones	Evaluación				
			5	4	3	2	1
		Criterio de Medida					
		Acción....					

Criterios de Medida

Obj. No.	CM No.	Objetivos / Criterios de Medida	Evaluación				
			5	4	3	2	1
		Objetivo					
		Criterio de Medida.....					

ANEXO 4: ALGORITMO DE EVALUACION EJEMPLO.

AREA DE RESULTADO CLAVE: DIRECCION EN SALUD



PLAN DE TRABAJO (TAREAS) / EVALUACION.

Obj.	C.M.	Acc	TAREA	F.CUMP	RESP.	PARTIC.	EVAL	EXPLICACIÓN
2	2.1	2.1.2					
2	2.1	2.1.3	1. Proponer profesores que integren los distintos tribunales para ser nombrados por el nivel correspondiente.	8/03/06	Directivo encargado del ARC	Implicados en la tarea	3	2 de los 14 CPENSAP aún no han propuesto los profesores
			2. Hacer el nombramiento de los tribunales.	13/03/06	Director	Oficina Cuadros y VD Acad	4	Se nombraron los tribunales en los 10 Centros
			3. Revisados los Exp. de aspirantes	20/03/06	Tribunales	Oficina Cuadros y Aspirantes	5	Todos los aspirantes tienen sus exp. OK

- EVALUACION DE LA ACCION AL CIERRE DEL TRIMESTRE: 4 = **B**, aunque faltan 2 Centros por constituir tribunales lo que determina atraso en el proceso de los mismos (aunque aún recuperable).
- La evaluación de las Acciones y sus resultados determina la evaluación del CRITERIO DE MEDIDA y de éstos el OBJETIVO.