

La planificación estratégica en las instituciones de salud

Strategic planning in health institutions

Concepción Miranda Quintero¹ <https://orcid.org/0000-0002-1664-4439>

Héctor Corratgé Delgado^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-7585-4789>

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

¹Ministerio de Salud Pública (MINSAP). La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia: dirorganizacion1@infomed.sld.cu

RESUMEN

Introducción: La planificación estratégica tiene gran importancia para la implementación de políticas que permitan a sus instituciones participar activamente en la solución de los problemas, La planificación debe ser objeto de atención primordial, constituye una de las actividades más importante en todos los niveles de dirección, exige de los dirigentes una constante actualización de sus conocimientos y el continuo perfeccionamiento de sus habilidades, sin embargo persisten deficiencias detectadas en la calidad de la planificación en instituciones de salud, que afectan la calidad de los servicios que se prestan a la población.

Objetivo: Fundamentar la importancia y necesidad de la planificación estratégica en las instituciones de salud.

Desarrollo: Se ha partido del conocimiento del estado actual de la planificación en instituciones de salud, las barreras que se pueden presentar, así como las potencialidades que poseen estas instituciones para llevar adelante el trabajo en la nueva etapa que se planifica, se han identificado deficiencias en el proceso de planeación estratégica, se abordan algunos fundamentos teórico-metodológicos, así como la necesidad de la participación activa de todos en la planificación para lograr el compromiso y la motivación laboral en las instituciones del sistema de salud.

Conclusiones: Se han mostrado avances en la planeación estratégica en el Ministerio de Salud Pública, pero no se ha logrado sistematizar las acciones para esta actividad, por lo que se hace necesario que las entidades de salud comprendan la importancia que tiene el proceso de planificación.

Palabras clave: planificación estratégica; recursos económicos; mejoramiento continuo.

ABSTRACT

Introduction: Strategic planning is of great importance for the implementation of policies that allow their institutions to participate actively in solving problems, Planning should be the object of primary attention, it constitutes one of the most important activities at all levels of management, it demands from the leaders a constant updating of their knowledge and the continuous improvement of their skills, however there are still deficiencies detected in the quality of planning in health institutions, which affect the quality of the services provided to the population.

Objective: To substantiate the importance and need of strategic planning in health institutions.

Development: It has started from the knowledge of the current state of planning in health institutions, the barriers that may arise, as well as the potential that these institutions have to carry out the work in the new stage that is planned, deficiencies have been identified In the strategic planning process, some theoretical-methodological foundations are addressed, as well as the need for the active participation of all in planning to achieve commitment and work motivation in the institutions of the health system.

Conclusions: Progress has been made in strategic planning in the Ministry of Public Health, but the actions for this activity have not been systematized, so it is necessary for health entities to understand the importance of the planning process.

Keywords: strategic planning; economic resources; continuous improvement.

Recibido: 01/09/2020

Aceptado: 15/09/2020

Introducción

El impacto directo en la economía cubana de los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico, que han tenido lugar en el ámbito internacional, han transformado el entorno y las condiciones en que operan las organizaciones y hacen cada día más compleja su gestión. Esas situaciones cambiantes están expandiendo el ambiente externo de casi todas las organizaciones y al mismo tiempo lo hacen menos estable y más impredecible, ello significa que los directivos se enfrentan a situaciones de mayor riesgo y más incertidumbre, razón por la que se precisa de la aplicación de la ciencia administrativa para poder controlar el entorno por medio del desarrollo de proyecciones que tomen en consideración los probables resultados de distintas ocurrencias en diversos escenarios. Al mismo tiempo se requiere planear los recursos humanos de acuerdo a las necesidades futuras de personas de la organización, tomando en cuenta tanto las actividades internas como los factores existentes en el ambiente externo.⁽¹⁾

La planificación del trabajo debe ser objeto de atención primordial, constituye una de las actividades más importante en todos los niveles de dirección de las diferentes instituciones, exige de los dirigentes una constante actualización de sus conocimientos y el continuo perfeccionamiento de sus habilidades.

En Cuba “el perfeccionamiento de la planificación se convierte, en un elemento estratégico en el proceso de actualización del modelo económico cubano, lo cual se concibe de forma flexible”⁽²⁾ con ello se da respuesta a lo aprobado y ratificado en el Sexto y Séptimo Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC), según lo establecido en el lineamiento número 1 de la política económica y social del Partido y la Revolución que expresa: “El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control

(...)”⁽³⁾ y el lineamiento número 5 que refiere...la planificación “(...) será más objetiva en todos los niveles. Los nuevos métodos de planificación cambiarán las formas de control sobre la economía (...)”.

El VII Congreso del Partido, en abril de 2016 realiza la Actualización de los Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período, mientras que, en la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016, el Lineamiento 268 plantea “Consolidar y perfeccionar el sistema de planificación de objetivos y actividades del gobierno”.⁽⁴⁾

Por su parte en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores económicos estratégicos, aprobado por el Séptimo Congreso del Partido, párrafo 2 de la Introducción, se plantea: “... para enfrentar los nuevos retos que imponía el avance revolucionario, su carácter socialista y el complejo entorno internacional, se estableció la planificación como elemento fundamental del sistema de dirección económico-social y se elaboraron planes a corto, mediano y largo plazos, con diferentes objetivos y resultados por períodos”.⁽⁴⁾ Por todo esto es un deber de los decisores desarrollar el proceso de planificación adecuadamente, esta debe llevarse a cabo con la colaboración del colectivo, aplicando el principio del centralismo democrático y la participación de todos.

El perfeccionamiento del proceso de planificación estratégica en las instituciones de la salud cobra gran importancia, en tanto los cuadros y trabajadores participen activamente en la elaboración conjunta de las acciones para lograr avances en la planificación, organización, ejecución y control del trabajo, en función de la misión asignada.

La planificación estratégica eficiente en el Sistema Nacional de Salud, puede propiciar un mayor equilibrio de esta y su entorno; un mayor desarrollo y más calidad en el desempeño de sus profesionales; pero ello requiere de una adecuada relación entre los propósitos o aspiraciones de cada entidad, las actividades que se planifiquen y las posibilidades reales existentes, a partir de los recursos disponibles, dirigido hacia un futuro deseado y posible, y con ello contribuir a la excelencia en la calidad de los servicios de salud que se brindan a la población.

El proceso de planificación de objetivos de trabajo y actividades principales en el MINSAP se rige por la Instrucción No. 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba (2011), que tiene como objetivo establecer el procedimiento para llevar a cabo el proceso de planificación del Gobierno, que permita dar cumplimiento a los acuerdos y resoluciones aprobadas en el IV Congreso del PCC, las decisiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el Consejo de Ministros y la actualización de los planes de la economía, esta instrucción fue implementada en el sector salud mediante la Resolución Ministerial No. 101/2013, que adecuó dichas normativas al organismo y se han detectado problemas en las instituciones tales como: el contenido y alcance de los objetivos no logra la integralidad requerida, resultando prácticamente imposible conocer las prioridades de organizaciones y entidades, los indicadores se dirigen a controlar el cumplimiento del plan, se formulan objetivos que son funciones, no se realiza adecuadamente la evaluación de los criterios de medida de los objetivos, existiendo insuficiencias para lograr la integración de todos sus procesos.^(5,6)

A pesar de realizar un primer acercamiento al perfeccionamiento de este proceso en las instituciones de salud, con la realización de un instructivo para la elaboración del plan de objetivos y actividades, se aprecia que no siempre se utilizan adecuadamente los documentos normativos que rigen el trabajo de cada área para encauzar el proceso de planificación; existe pobre participación de los actores involucrados en los procesos de planificación; concurre superposición de tareas al no ser previstas en su momento, poca flexibilidad en la planificación y exceso de reuniones; además de carencia de sesiones de auto preparación en los planes de trabajo individuales de los cuadros y funcionarios.⁽⁷⁾

Se exponen experiencias de los autores en la práctica profesional durante varios años, en actividades de dirección, orientación, asesoramiento, desarrollo y evaluación de los procesos de planificación en los Ministerios de Salud Pública, Educación y Educación Superior, así como en instituciones de estos sectores, con el propósito de contribuir a la solución de las deficiencias identificadas. Para ello se parte de algunos fundamentos teórico-metodológicos iniciales, se destaca la importancia de la participación en el proceso de planificación y se fundamenta la

necesidad de perfeccionar la planificación estratégica en las instituciones de salud en las condiciones actuales.

En correspondencia con ello se pretendió, como objetivo Fundamental la importancia y necesidad de la planificación estratégica en las instituciones de salud.

Desarrollo

Fundamentos teórico-metodológicos de partida

La planificación, como actividad reconocible, es un producto del siglo XX, aunque hay autores que señalan su inicio antes de este siglo. Su área de competencia fue la económica, desde allí, se abrió camino hacia todos los demás sectores, estas circunstancias no fueron insignificantes pues han tenido influencias en los diversos modelos de gestión de planificación, que aún siguen vigentes.^(1,2)

La historia de la planificación, en general, siempre ha tenido como centro la preocupación el cambio. Del mismo modo, por ser una herramienta develada para la gestión de procesos, su propensión es la de organizarlos de manera tal que sea posible concretar múltiples fines.⁽³⁾

Contiene un determinado número de procesos que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua. Por su importancia y utilidad, la planificación del trabajo debe ser objeto de atención primordial, pues constituye una de las actividades más importante en todos los niveles de dirección, de modo que, para su mejor empleo, exige una constante actualización de los conocimientos de los directivos en estos temas y el continuo perfeccionamiento de sus habilidades.⁽⁸⁾

La planeación forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas. Para ello, es preciso tomar en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer el marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial,

institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.⁽⁴⁾

La dirección como actividad racional orientada a un fin, presupone la existencia de objetivos, lo cual no significa que ellos estén siempre bien definidos y sean del dominio de todos los implicados como requiere un proceso de dirección efectivo, los objetivos son una categoría básica del contenido de dirección.⁽⁹⁾

Por ello, para abordar la planificación en estas entidades, se ha partido del conocimiento del estado actual de la planificación en instituciones de salud, las barreras que se pueden presentar, así como las potencialidades que poseen estas instituciones para llevar adelante el trabajo en la nueva etapa que se planifica. En relación con la importancia de los recursos económicos y financieros, en la conceptualización del modelo económico cubano aprobado en el Séptimo Congreso del Partido, en su Capítulo 3 “La dirección planificada de la Economía”, párrafo 221 se enfatiza que: “la planificación prevé el equilibrio imprescindible entre las disponibilidades de los principales recursos y las necesidades, a tono con las metas para cada plazo”.⁽⁴⁾

Importancia de la participación en la planificación para lograr el compromiso y la motivación laboral en las instituciones

La tarea de transformar los aspectos metodológicos y organizativos de la planificación es ardua y requiere tanto de esfuerzos, como de utilizar la inteligencia colectiva en la actividad de dirección, por ende, se constituye en el centro de atención de los cuadros de las diferentes organizaciones. Por eso es muy importante la preparación científica, profesional y tecnológica de los directivos.

“El proceso de planificación, desde su concepción hasta el desarrollo cotidiano de sus actividades y acciones es una actividad eminentemente creativa que hoy reclama el concurso de todos los factores y no solo de los miembros del colectivo de dirección. Debe ser un proceso que parta de los ejecutores y que luego de conformarse como objetivos por la estructura de dirección, llegue nuevamente a ellos como máximos responsables de su materialización”.⁽¹⁰⁾

Precisamente por estas razones, en el párrafo 222 del citado documento del Séptimo Congreso del Partido se plantea: “En la planificación del desarrollo económico y social se sitúa en un primer plano la formación de los recursos humanos y el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación en todas las instancias, con una visión que asegure desde el corto y mediano plazos, los objetivos estratégicos... ”.⁽⁴⁾

El proceso de planificación “exige garantizar eficiencia y eficacia en su instrumentación. Alcanzar el objetivo en el momento previsto determina la eficacia. Alcanzarlo con los costos mínimos razonables, revela la eficiencia. De lograrse, se habrá sido efectivo en el cumplimiento de la misión”.⁽¹¹⁾

La participación activa y sistemática es la única forma mediante la cual los miembros de un colectivo se involucran de manera consciente y voluntaria en todos los procesos que les afectan directa o indirectamente, de ahí la importancia de que la planificación se convierta en un proceso participativo e inclusivo, es decir, una tarea de todos.

Resulta importante considerar que, para hacer de la planificación una tarea de todos, se debe explicar y convencer, no imponer y vencer. Al lograr que la planificación sea de todos, se reduce al mínimo el margen de error, este propósito requiere alcanzar liderazgo por parte de los directivos, lo cual comienza en una relación de empatía con los colaboradores, a partir de la ejemplaridad en el modo de actuación, lo que facilita la delegación de autoridad y la multiplicación de la responsabilidad.

Para ello es necesario, de acuerdo con el Dr. Rodolfo Alarcón Ortiz, Ministro de Educación Superior, en su *conferencia* Magistral en el 9no Congreso Internacional *Universidad 2014*, ...“perfeccionar y dinamizar el modelo de gestión de la institución sobre bases éticas compartidas por todos los actores involucrados en la misión, objetivos e impactos, consensuando políticas y vías que garanticen su eficiencia y eficacia”.⁽¹¹⁾ Esto indudablemente requiere de un adecuado y sistemático proceso de planificación.

Se requiere entonces realizaciones sin concesiones, pero con transparencia, disposición, entusiasmo y ausencia de formalismo. Todo parte del ejemplo

personal. El directivo debe caracterizarse por un estilo de actuación donde se revele que se siente causante de los problemas de su organización, además de sus éxitos. No puede ser la persona que se caracterice por decir “hagan”, sino “vamos a hacer”. Pueden lograrse tareas que implican grandes esfuerzos con métodos y estilos que permitan implicación y compromiso, implicación y compromiso que están muy relacionados con los valores que deben compartirse en cualquier organización, que no quiere decir, dejar de reconocer la función rectora de los objetivos. Se refiere a darle una mayor significación a los objetivos en aquellos que deben hacerlo realidad”.⁽¹⁰⁾

En la medida en que los miembros del colectivo van participando en la concepción y planificación de la solución a los asuntos que les son propios, las personas comienzan a recuperar la confianza y se ven a sí mismas como sujetos que aprenden, transforman y ayudan al cambio positivo, se sienten útiles.

Por ello la participación activa de los directivos y colectivos de trabajadores en las instituciones de salud durante todo el proceso de planificación es decisiva, para lograr los objetivos estratégicos que se conciban a mediano y largo plazos, así como la puntualización de los objetivos de trabajo para cada año del período, materializados en la elaboración de los diferentes planes de actividades.

Principales deficiencias detectadas en el proceso de planificación en las entidades de salud

Se han identificado en visitas realizadas a las entidades de salud que no se domina, ni aplica adecuadamente la Instrucción No. 1 para la realización de la planificación, no se comprende que esta es la principal función de la dirección y que constituye una herramienta para conducir los procesos, lo cual se manifiesta en la diversidad de planes que se generan en la organización y que no se integran al plan de actividades, así como la introducción sistemática de tareas operativas por parte de algunos órganos de dirección que distorsionan los planes.

No se utiliza la vía establecida en la Instrucción No. 1 para la puntualización de las actividades y no se instrumentan en el plan, los acuerdos de los órganos colegiados, mandatos, indicaciones o decisiones de los jefes lo cual no se logra integrar y coordinar con él, las acciones entre todos los factores.

Los planes de actividades incluyen pocas tareas que cumple la organización en interés de sus objetivos, predominando las del nivel superior; no se refleja la planificación del proceso de elaboración de los objetivos y del plan de actividades para el año venidero como tampoco las actividades de planificación del año en curso.

Los informes del cumplimiento de los planes de trabajo mensuales, no permiten medir con claridad el papel de los cuadros, funcionarios o trabajadores en su materialización; el análisis cualitativo no aporta los elementos que se requieren para conducir el proceso de dirección y no se tiene en cuenta en muchos de los casos por los jefes el proceso de evaluación de los cuadros.

De manera general no aparecen de forma clara los responsables de darle cumplimiento a la tarea planificada, se viola la estructura y contenido de los capítulos del plan de actividades, no se adecuan los objetivos de trabajo a la actividad propia de la institución, manteniendo los objetivos del ministerio de salud.

En los planes de trabajo no se refleja claramente las actividades que permiten el cumplimiento de las tareas principales que se han planificado, las acciones de control no logran identificar los problemas de la entidad debido a la falta de integralidad y la dispersión de estas acciones, de manera general no se deja espacio para la auto preparación de los cuadros, así como la poca inclusión de tareas que cumple la organización en interés de sus objetivos, predominando las del nivel superior.

Se aprecia que el contenido y el alcance de los objetivos no logra la integralidad requerida, ya que se formulan en ocasiones como si fueran funciones, de manera que resulta difícil en la práctica conocer las prioridades de las organizaciones y entidades; por otra parte, los indicadores se dirigen a controlar el cumplimiento del plan y no a evaluar el avance del trabajo y detectar las brechas existentes. Todos estos aspectos revelan insuficiencias y esquematismos en el proceso de planificación en los diferentes niveles de dirección en el sistema de salud.

La planificación estratégica en las instituciones de salud, una necesidad impostergable en las condiciones actuales

Desde los primeros años de la Revolución se elaboraba el plan de desarrollo económico y social del país y en el transcurso de las décadas de 1970 y 1980 del siglo XX se crea y desarrolla el sistema de planificación de la economía nacional, basado en la teoría del Cálculo Económico y sustentado por las relaciones comerciales con el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) existente en el entonces Campo Socialista. “A mediados de la década del 90 se introduce la Planificación estratégica y la Dirección por Objetivos. Durante el año 2010 (en el marco del proceso de institucionalización del país) se crea la Comisión de la Tarea Perfeccionamiento y se inicia la introducción de la Planificación por Objetivos.⁽¹²⁾ En el acto de clausura del IX Congreso de la UJC, el 4 de abril de 2010, Raúl Castro planteó: “Hoy más que nunca tenemos que ser excelentes planificadores, meditar y valorar cada acción que realicemos, con una visión abarcadora de qué vamos a hacer y cómo lo haremos para lograr los objetivos propuestos. La austeridad y racionalidad de los gastos deben estar presentes en cada tarea que se planifique”.⁽¹³⁾

En el marco de la actualización del modelo económico y social cubano y su trascendencia para el Sistema Nacional de Salud Pública, se implementa desde el año 2010, un conjunto de políticas, estrategias y acciones, denominado “proceso de racionalidad y eficiencia de transformaciones necesarias del Sistema Nacional de Salud Pública”⁽³⁾ que implica la reorganización, compactación y regionalización asistida de los servicios de salud, así como el proceso de revisión de las plantillas, sin afectar la universalidad, accesibilidad y calidad de la atención para lograr su sostenibilidad.

La sociedad cubana en general y el sector de la salud en particular, requieren hoy de nuevas decisiones para continuar perfeccionándose, solucionar los problemas actuales, eliminar las causas que le dieron origen desde sus raíces y avanzar con mayores perspectivas y seguridad hacia su desarrollo.

Sin lugar a dudas la planificación eficiente en todos los niveles de dirección puede contribuir a lograr un mayor equilibrio de esta y su entorno; un mayor desarrollo

y más calidad en el desempeño de sus profesionales; pero ello requiere de una adecuada relación entre los propósitos o aspiraciones de cada entidad, las actividades que se planifiquen y las posibilidades reales existentes, a partir de los recursos disponibles.

Se considera que con la generación e introducción de estos nuevos conocimientos de manera generalizada en el sistema de salud, se estará contribuyendo a la elaboración adecuada de los planes territoriales de desarrollo económico y social, garantizando que los planes de las entidades subordinadas, estén en consonancia con las políticas aprobadas por el Gobierno y con la elevación constante de la eficacia en la esfera, así como hacer más eficiente y competitiva la actividad económica de las instituciones de salud.

Es innegable la relevancia que tiene la planificación de la salud en la esfera social del sistema socialista cubano para consolidar los logros alcanzados y continuar fortaleciendo el estado de salud de la población, constituyendo una premisa indispensable para mantener esta conquista de la revolución.⁽¹⁴⁾

Consideraciones finales

A pesar de los avances que ha tenido el Ministerio de Salud Pública en la planeación estratégica, no se ha logrado sistematizar las acciones para utilizar adecuadamente esta tecnología gerencial en el sistema nacional de salud, ante esta realidad, se hace necesario que las entidades de salud comprendan la importancia que tiene el proceso de planificación para garantizar el mejoramiento del estado de salud de la población cubana y contribuya al equilibrio de la situación higiénico epidemiológica del país.

Referencias bibliográficas

1. Gutiérrez D Damarys E. Fundamentos teóricos de la gestión estratégica. Disponible en: www.monografias.com
2. González D, Suárez C, Columbié M. La función de planificación en las instituciones universitarias: precisiones metodológicas para la formulación de

objetivos. Congreso Internacional Universidad 2016. La Habana, Cuba: Ministerio de Educación Superior; 2016.

3. Lineamientos del VI Congreso PCC. La Habana, Cuba: Documentos CCPCC; 2012.

4. Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido para el período 2016-2021. La Habana; 2016.

5. 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. Secretaría del Consejo de Ministros, Palacio de la Revolución; 24 de septiembre de 2011.

6. Ministerio de Salud Pública. Resolución Ministerial No. 101; abril 2013.

7. Corratgé Delgado H. Instructivo para la elaboración del plan de objetivos y actividades. 2da. Ed. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2020.

8. Colectivo de autores. Resultado del proyecto de investigación. Servicio profesional para el perfeccionamiento continuo de la labor de los cuadros y sus reservas. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”; 2008.

9. Llanes Delgado W. Concepción cubana de la dirección por objetivos. CUJAE, Revista de Ingeniería Industrial. 2001 [acceso 03/07/2020];22(4). Disponible en: www.rri.cujae.edu.cu

10. García W. Un acercamiento a la planificación en la realidad cubana actual. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”, Facultad de Cuadros “Fulgencio Oroz”; 2012.

11. Alarcón R. Universidad Socialmente Responsable. Conferencia Inaugural Universidad. La Habana: Impresión PALCOGRA, Palacio de las Convenciones; 2014.

12. Alonso S. Exigencias actuales al desarrollo de la función de planificación. Especialidad de Postgrado en Dirección de Instituciones Educativas. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”, Facultad de Superación de Cuadros; 2011.

13. Castro R. Discurso en el acto de clausura del IX Congreso de la UJC el 4 de abril de 2010. La Habana: Periódico Granma. 2010 [acceso 03/07/2020]. Disponible en: <https://www.granma.cu>

14. Peralta Rojas JA. Aspectos sociales de la planificación de salud en Cuba. Preparación para directivos. INFODIR. 2012 [acceso 03/07/2020];15. Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n1512/inf14212.htm>

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Concepción Miranda Quintero: Idea principal, elaboración y revisión total del texto.

Héctor Corratgé Delgado y Aida Barbarita Soler Porro: Revisión y compilación bibliográfica y experiencias institucionales sobre el tema, elaboración y revisión total del texto.