

INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS MÉDICAS  
“DR. SERAFÍN RUIZ DE ZÁRATE RUIZ“  
SANTA CLARA, VILLA CLARA

## COMUNICACIÓN

### RECOMENDACIONES PARA LOS PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN EN LOS CURSOS DE DIRECCIÓN DE SALUD

Por:

Dr. Rafael Rufino Corona Pérez<sup>1</sup> y Lic. Bárbara Cabrera Menéndez<sup>2</sup>

1. Especialista en Higiene General y Militar. Máster en Higiene Militar. Diplomado I y II en Dirección en Salud. Profesor Auxiliar. ISCM-VC.
2. Licenciada en Biología. Máster en Medicina Natural y Tradicional. Diplomado I en Dirección en Salud. Profesora Auxiliar. ISCM-VC. e-mail: [emilba@capiro.vcl.sld.cu](mailto:emilba@capiro.vcl.sld.cu)

**Descriptor DeCS:**

PLANIFICACION ESTRATEGICA  
GESTION POR OBJETIVOS

**Subject headings:**

STRATEGIC PLANNING  
MANAGEMENT BY OBJECTIVES

Desde febrero de 2004 se han realizado en la provincia de Villa Clara más de 30 versiones del Diplomado I de Dirección en Salud, de la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). En cada una se desarrolla una investigación grupal y una por cada participante, que tienen como objetivo la preparación y el entrenamiento de los diplomantes en las medidas técnicas y procedimientos de la especialidad de dirección, a la vez que producen el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Salud (SNS)<sup>1</sup>.

Los trabajos defendidos ante los tribunales designados en las diferentes sedes de la provincia han reunido los requisitos mínimos, pero todos han presentado deficiencias en diferentes aspectos, que en ocasiones afectan su proyección y merman su calidad. Basándonos en el proyecto de planificación estratégica del Ministerio de Salud Pública, en las orientaciones de la ENSAP y en nuestra propia experiencia, elaboramos las siguientes recomendaciones:

1. El título del trabajo debe expresarse como: Proyecto de transformación estratégica de las unidades, servicios o departamentos sujetos a transformación.
2. Considerar esenciales para la planificación estratégica los siguientes aspectos: introducción, misión, visión, áreas de resultados claves, objetivos estratégicos y plan de acción<sup>2</sup>.
3. La introducción del trabajo debe incluir la historia de la institución o unidad, su estructura, características y particularidades, su objeto social, los resultados del trabajo en general, y los logros sindicales para alcanzar la condición de Colectivo Moral<sup>3</sup>.
4. Al describir el objeto social, deben expresarse los aspectos principales que presenta su definición, según la Guía Metodológica. Debe tenerse en cuenta que el objeto social define la existencia de la entidad y contiene el sustrato sobre el que se desarrolla el conjunto de sus actividades.
5. En la metodología empleada en el proyecto de transformación se describen todas las medidas, técnicas y procedimientos técnicos y empíricos para cada parte del trabajo; es decir, que se detallan las herramientas empleadas para la identificación de los problemas, su jerarquización, el establecimiento de sus prioridades y la técnica para su solución: lluvia de ideas, ranqueo,

matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), así como las encuestas, entrevistas, selección de expertos y los grupos implicados.

6. La misión es la razón de ser de la entidad: para qué existe y qué se propone hacer. Se expresa de manera sencilla y concisa. Debe ser creíble para los trabajadores y los que reciben el servicio, concordar con el objeto social y estar interrelacionada con su entorno. Se elabora empleando una técnica participativa y representa su estado actual.
7. La visión contiene el estado deseado en el futuro, y debe expresarse en qué período de tiempo se propone alcanzar. Expresa los deseos compartidos por un colectivo y no puede ser ajena a la misión. Se enuncia cualitativamente, en presente, y generalmente es más amplia que la misión. Se emplea una técnica participativa para su elaboración.
8. Las barreras son los obstáculos entre la misión y la visión. Interfieren el cumplimiento de los objetivos y pueden ser internos o externos. Indican futuros conflictos, ya que se relacionan con las amenazas y las debilidades. Se determinan mediante una técnica participativa que debe exponerse en la metodología.
9. Los valores se definen con una técnica participativa y están dirigidos al logro de la misión y de la visión, por lo que deben manifestarse en conductas de dirigentes y trabajadores y ser compartidos por el colectivo para lograr sus objetivos; además, deben expresarse con claridad los valores deseados y estar presentes en los objetivos y en las acciones concretas de la planificación.

El Ministerio de Salud Pública tiene identificados los siguientes valores: Lealtad a los principios de la Revolución, ética profesional, responsabilidad, profesionalidad, humanidad, solidaridad, consagración, abnegación, liderazgo, desinterés, modestia, honestidad, sentido de la crítica y la autocrítica, iniciativa, creatividad e internacionalismo. En correspondencia con las particularidades de cada unidad<sup>4</sup>, se pueden definir otros valores, como la dignidad –que es un valor fundacional de la nacionalidad cubana–, la honradez, el honor, la intransigencia revolucionaria ante lo mal hecho, la integridad, la valentía, entre otros.

10. Los grupos implicados se identifican empleando técnicas participativas. Deben considerarse como tales: las personas, grupos de personas, instituciones, y organizaciones que se relacionan de diferentes formas con el cumplimiento de la misión y de la visión de la entidad.
11. Las funciones se determinan por una técnica participativa y definen las propiedades y relaciones de la organización para realizar sus actividades. Se identifican áreas de trabajo que son necesarias para el cumplimiento de la misión y de la visión, las que confluyen en una misma finalidad, pues se refieren a lo que nos corresponde hacer.
12. Las áreas de resultados claves son las zonas de impacto hacia las que se orientan las acciones en un determinado tiempo; son actividades similares o muy relacionadas que se realizan en función de la misión y que tienen características comunes. Deben respetar las siguientes condiciones: Permanencia en el tiempo, impacto y trascendencia sobre la organización, concentración de esfuerzos y compromiso con la acción en función de la misión. Se determinan con una técnica adecuada<sup>5</sup>.
13. Los factores críticos de éxito son las condiciones previas que se requieren tener o crear en un momento dado, para poder alcanzar los resultados propuestos. Son imprescindibles para alcanzar la misión y mueven la organización hacia la visión. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica. Se definen con una técnica participativa.
14. Los escenarios constituyen las condiciones en que se mueve la organización y orienta hacia el futuro su estrategia. Pueden perjudicar o beneficiar a la organización y se expresan en lo político, lo social, lo económico y lo tecnológico. Se describen como pesimistas, probables y optimistas. Se identifican por una técnica participativa.
15. Los objetivos estratégicos están enmarcados en áreas de resultados claves en el plan estratégico, y pueden ser cuantitativos o cualitativos. Deben estar en correspondencia con los problemas identificados, ser claros, realistas y evaluables. Son compromisos que deben alcanzarse en el horizonte temporal con que se trabaja, y se elaboran mediante una técnica participativa.

16. En el plan de acción se emplean técnicas participativas. Para cada objetivo estratégico se definen las acciones que le darán cumplimiento, la fecha de realización, los responsables, los ejecutores y la fecha de evaluación, así como los criterios de medidas para cada caso<sup>6</sup>.
17. Las conclusiones del trabajo deben dirigirse al logro de los objetivos generales y específicos del trabajo, que generalmente se expresan a continuación de la introducción y pueden incluir algunas recomendaciones o especificaciones.
18. La bibliografía se presenta a continuación de las conclusiones del trabajo, de acuerdo con las normas de publicación.
19. Los anexos se presentan al final del mismo y deben incluir todos los cuestionarios, modelos, entrevistas, encuestas, entre otros.

### ***Referencias bibliográficas***

1. Cuba. Ministerio de Salud Pública. Proyección estratégica 2004-2006. La Habana: MINSAP; 2004.
2. Cuba Ministerio de Salud Pública. La Dirección por objetivos. La Habana: MINSAP; 2003.
3. Rodríguez González FO, Alemany Ramos S. Enfoque, dirección y planificación estratégica. Conceptos y metodología. La Habana: MINSAP; 2003.
4. Obregón Martín M. Escuela Nacional de Salud Pública. Dirección por valores. La Habana: MINSAP; 2003.
5. Borroto Cruz R, Aneiros Riba de Kemmis S. Investigación a acción. La Habana: MINSAP; 2002.
6. Díaz Rojas PA. Escuela Nacional de Salud Pública. Técnicas grupales para la obtención de información y herramientas para el proceso de dirección. La Habana: MINSAP; 2003.