

# **El perfeccionamiento del proceso de planificación en las instituciones docente-asistenciales de salud de La Habana**

## **The improvement of the planning process in the institutions teaching-health assistance of Havana**

**Autores:** MSc. Concepción Miranda Quintero

Dr.C. Daniel González González

Dr.C. Mercedes Martínez Quijano

**Institución:** Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba

**Correo electrónico:** [organizacion@infomed.sld.cu](mailto:organizacion@infomed.sld.cu)

[danielgg@ucpejv.edu.cu](mailto:danielgg@ucpejv.edu.cu)

[mercedesmq@ucpejv.edu.cu](mailto:mercedesmq@ucpejv.edu.cu)

### **Resumen**

Es vital la planificación para la implementación de políticas y modelos de gestión que permitan a sus instituciones participar activamente en la solución de los problemas sociales, con alternativas más justas y sostenibles. Sin embargo, todavía persisten deficiencias en la calidad de la planificación en muchas instituciones docentes y asistenciales de la Salud en La Habana, que afectan la eficacia, la eficiencia y la calidad de los servicios que prestan a la población. La propuesta que se presenta en este trabajo, resultado de la labor realizada por sus autores durante varios años en su práctica profesional, aborda sus experiencias, con el objetivo principal de fundamentar la importancia y necesidad de un modelo de planificación estratégica para el perfeccionamiento de los procesos de planificación en la Dirección Provincial de Salud de La Habana, que favorezca la planificación de sus instituciones docente-asistenciales, para el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que se prestan a la población. Se parte de algunos fundamentos teórico-metodológicos, se destaca la importancia de la participación en el proceso de planificación y se realiza la fundamentación. Se aporta un modelo de planificación estratégica para la Dirección Provincial de Salud de La Habana, un procedimiento general para la elaboración de las

proyecciones estratégicas y los objetivos de trabajo de los diferentes periodos, en cada nivel de dirección y una metodología para la implementación del modelo de planificación estratégica, que podrán ser utilizados para el mejoramiento de la calidad de los servicios docente-asistenciales.

**Palabras clave:** Planificación; planificación estratégica; perfeccionamiento; recursos económicos; mejoramiento continuo.

### **Abstract**

No one today doubts the importance of planning for the implementation of policies and management models that allow their institutions to participate actively in the solution of social problems, with more just and sustainable alternatives. However, there are still shortcomings in the quality of planning in many educational and health care institutions in Havana that affect the effectiveness, efficiency and quality of the services they provide to the population. The proposal presented in this work, the result of the work carried out by its authors for several years in their professional practice, addresses their experiences, with the main objective of substantiating the importance and necessity of a strategic planning model for the improvement of the processes of Provincial Address of Health Havana, who subserves the educational institutions planning asistenciales for the continual improvement of the position of the reliefs that are showed to the quality of the services provided to the population. It starts from some theoretical-methodological foundations, it emphasizes the importance of participation in the planning process and the foundation is realized. It provides a strategic planning model for the Provincial Health Department of Havana, a general procedure for the preparation of strategic projections and work objectives of the different periods, at each level of direction and a methodology for the implementation of the model of strategic planning that can be used for the improvement of the quality of the teaching-assistance services.

**Keywords:** Planning; strategic planning; improvement; economic resources; continuous improvement.

## **Introducción**

El desarrollo de la ciencia y la tecnología que se produce en la actualidad y su rápida introducción en esferas productivas y de servicios, como fuentes directas del progreso social, demuestran que el mundo se ha hecho mucho más cambiante, lo que establece una pauta y exige modificar todo tipo de actividad humana. La planificación del trabajo debe ser objeto de atención primordial, por cuanto constituye una de las actividades humanas más importante en todos los niveles de dirección de las diferentes instituciones, por lo que exige de los dirigentes una constante actualización de sus conocimientos y el continuo perfeccionamiento de sus habilidades profesionales y modos de actuación.

Desarrollar el proceso de planificación adecuadamente, es deber insoslayable de los decisores, quienes deben llevarla a cabo con la colaboración del colectivo, aplicando el principio del centralismo democrático y la participación de todos.

La concepción leninista de la planificación permite prever, de antemano, la perspectiva del desarrollo y llevar a cabo, de forma práctica, el conjunto de medidas que garanticen el perfeccionamiento constante del trabajo.

En Cuba «el perfeccionamiento de la planificación se convierte, por tanto, en un elemento estratégico en el proceso de actualización del modelo económico cubano, lo cual se concibe de forma flexible» (González, et al., 2016: 1). 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 2 de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 que expresa: «El sistema de planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía, con énfasis en garantizar los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el desarrollo a largo plazo» (PCC, 2017c: 23).

En el documento Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores 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 (PCC. 2017b: 11)

El perfeccionamiento de los procesos de planificación en la Dirección Provincial de Salud de La Habana, y su incidencia en las instituciones docente-asistenciales del territorio, cobra gran importancia en la actualidad, pues se trata de instituciones que, sin dejar de prestar los valiosos servicios de atención médica a la población, desarrollan funciones docentes, investigativas y extensionistas en la formación de nuevos médicos y personal especializado de la salud. En ellas 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.

Sin lugar a dudas la planificación eficiente en todos los niveles de dirección de una institución docente-asistencial de la Salud puede contribuir a lograr un mayor equilibrio de la misma 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. Estos desafíos obligan a las instituciones a pasar a la función propositiva, preactiva y proactiva lo que implican redefinir los propósitos institucionales, elaborar una proyección coherente, más realista y consolidar sus valores a partir de la búsqueda de nuevas metodologías y modelos que mejoren los procesos actuales y se proyecte el futuro en función de una adecuada gestión

De ahí la importancia y actualidad de este tema, el cual responde a los requerimientos y necesidades actuales de desarrollo de la provincia La Habana y del país, que busca el perfeccionamiento de la planificación, con un alto nivel de desempeño profesional y un marcado e intencional carácter prospectivo para el mejoramiento interno de las instituciones docentes-asistenciales de Salud en este territorio, 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.

Sin embargo, los conocimientos y habilidades adquiridas por los autores en el Programa de la Especialidad en Dirección de Instituciones Educativas, su experiencia directiva y las competencias desarrolladas en el trabajo investigativo, les han permitido detectar que es insuficiente el asesoramiento de los cuadros principales en el desarrollo del proceso de planificación en las instituciones docente-asistenciales de la Salud en la provincia La Habana, como parte consustancial de su trabajo cotidiano para elevar la calidad de los servicios que se prestan.

A pesar de realizar un primer acercamiento al perfeccionamiento de este proceso en las instituciones docente-asistenciales de la Dirección Provincial de Salud (DPS) en La Habana y de contar con bibliografía dispersa sobre este tema, en los procesos de planificación se aprecian, como situación problemática, la manifestación de un grupo de insuficiencias que afectan la eficacia y eficiencia del trabajo y por tanto la calidad de los servicios que se prestan en las instituciones docentes y asistenciales de la Salud en la provincia. Algunas de estas insuficiencias son las siguientes:

- No siempre se utilizan adecuadamente los documentos normativos que rigen el trabajo de cada área para encauzar el proceso de planificación.
- Restringida participación de los actores involucrados en los procesos de planificación.
- Superposición de tareas al no ser previstas en su momento, poca flexibilidad en la planificación y exceso de reuniones.
- Carencia de sesiones de autopreparación en los planes de trabajo individuales de los cuadros y funcionarios.

Esta situación permitió a los autores de este trabajo, identificar una contradicción entre las demandas de las instituciones de Salud Pública para el mejoramiento de la calidad de los servicios docentes y asistenciales de La Habana, y las dificultades existentes en el proceso de planificación en sus diferentes niveles de dirección, lo cual provoca que no se puedan materializar la gestión de los procesos y los cambios estratégicos que se necesitan.

De ahí que en la labor científico-investigativa realizada se haya decidido abordar como problema científico: ¿Cómo perfeccionar la planificación estratégica en la Dirección Provincial de Salud de la provincia La Habana?; y en correspondencia con ello se

pretende, como objetivo esencial de este trabajo, fundamentar la importancia y necesidad de un modelo de planificación estratégica para el perfeccionamiento de los procesos de planificación en la Dirección Provincial de Salud de La Habana, que favorezca la planificación de sus instituciones docente-asistenciales, para el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que se prestan a la población.

En el presente trabajo los autores exponen sus propias experiencias acumuladas 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 y de Educación Superior, así como en instituciones educativas de estos sectores, con el propósito de contribuir a la solución de las deficiencias antes señaladas y al problema abordado. Para ello se parte de algunos fundamentos teórico-metodológicos iniciales relacionados con el tema, se destaca la importancia de la participación en el proceso de planificación, se fundamenta la necesidad de perfeccionar la planificación estratégica en la Dirección Provincial de Salud, en las condiciones actuales y se presentan algunos elementos del modelo de planificación estratégica para la Dirección Provincial de Salud que se propone.

## **Desarrollo**

### **Algunos fundamentos teórico-metodológicos de partida**

Para comprender y desarrollar el proceso de planificación estratégica, se necesita al menos brevemente, abordar algunos elementos teóricos esenciales sobre la planificación como una de las funciones generales de la dirección.

La planificación ha sido abordada en la literatura especializada desde diferentes ángulos, por lo que existen varias definiciones sobre este término. Entre ellas se destacan las siguientes:

Según Stoner (1991) la planificación «es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas» (Citado por Colectivo de autores, 2013: 2), mientras que para Ackoff, (1981) la planificación se anticipa a la toma de decisiones, pues se trata de un proceso que implica decidir antes de actuar.

Por su parte Jiménez (1982) plantea que «la planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y

los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos» (Citado por Colectivo de autores, 2013: 3).

«Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. Aunque la previsión está presente, no se trata de predecir el futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro se realice» (Gómez, 2016: 61).

«La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos» (Colectivo de autores, 2013: 3).

Más adelante los autores señalados, plantean que consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. En otra definición abordada por estos autores, se plantea que la planificación «es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio» (Colectivo de autores, 2013: 5).

En esta dirección, Ferriol y Almuiñas (2016: 101-102), plantean que «planificar no es pensar sobre lo que se va a llevar a cabo mañana, es tomar las decisiones hoy, para lograr lo que pretendemos mañana. [ ]... En resumen, planificar significa reflexionar antes de actuar».

Del análisis de estas y otras definiciones, se puede observar que existen algunos aspectos que caracterizan este proceso, algunos de los cuales son los siguientes: la toma de decisiones en el momento oportuno para alcanzar un futuro deseado; decidir con anticipación lo que hay que hacer; establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas; definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas, prever y decidir en el presente las acciones que conducir al futuro deseado; tomar las decisiones pertinentes para que el futuro se realice; reflexionar antes de actuar; entre otros.

En el presente trabajo, la planificación se concibe como el proceso de reflexión, definición y determinación de los objetivos, aspiraciones, metas y compromisos de los colectivos laborales para un determinado período, así como de un conjunto de acciones

que permiten construir el modelo de actuación del futuro que se desea para la institución, teniendo en cuenta los recursos, las limitaciones o barreras y las potencialidades que existen en su entidad. Se consideran como limitaciones o barreras las debilidades y amenazas que afectan el trabajo de la organización y como potencialidades, las fortalezas, oportunidades y todos los recursos con que pueda contar para el período que se planifica, con énfasis en los económicos y financieros.

Por ello, para abordar la planificación en estas entidades, se ha partido del conocimiento del estado actual de la planificación en la Dirección Provincial de Salud de la Habana y en sus instituciones docente-asistenciales, 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. Por lo general, en la literatura especializada se acostumbra considerar la planificación a mediano y largo plazos como planificación estratégica, donde desempeñan un papel rector los objetivos estratégicos para un período determinado y a corto plazo, como planificación operativa o corriente, en la que los objetivos de trabajo de cada año constituyen su elemento rector. En ambos casos, se trata de un proceso de toma de decisiones que tienen una mirada al futuro, por lo que con ellas se comprometen los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad u organización.

En relación con la importancia de los recursos económicos y financieros, en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, aprobado en el Séptimo Congreso del Partido, en su Capítulo 3 «La dirección planificada del Desarrollo Económico y Social», párrafo 221 se enfatiza que: “la planificación prevé el equilibrio imprescindible entre las disponibilidades de los principales recursos y las necesidades posibles de satisfacer en cada plazo, a tono con las potencialidades, las prioridades y las metas a alcanzar» (PCC, 2017a: 9).

### **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 convierte 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 (Colectivo de autores, 2008: 40)

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 son situados en un primer plano la formación, calificación y gestión del potencial humano, [...] con una visión que asegure desde el corto y mediano plazos, los objetivos estratégicos...» (PCC, 2017a: 9).

Por otra parte, 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» (García, et al., 2012: 2), lo cual requiere del compromiso y la participación de todos los implicados.

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; pero esto implica el perfeccionamiento de las instituciones docente-asistenciales.

Para ello es necesario, de acuerdo con Alarcón (2014, p. 3): «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». Esto indudablemente requiere de un adecuado y sistemático proceso de planificación en las instituciones, como elemento esencial en su proceso de gestión.

Se precisa entonces realizaciones sin concesiones, pero con transparencia, disposición, entusiasmo y ausencia de formalismo. Todo parte del ejemplo personal de los líderes implicados y de todos los involucrados. 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 (García, et al., 2012: 3)

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 docente-asistenciales durante todo el proceso de planificación, es decisiva para lograr los objetivos estratégicos que se conciben 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 anuales de actividades, con la decisión de dar el máximo esfuerzo para cumplir con los compromisos, aspiraciones y metas propuestas.

## **La planificación estratégica en la Dirección Provincial 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.

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 (Castro, 2010: 2).

Materializar estas ideas indudablemente conduce a la necesidad de pensar y planificar con visión de futuro y con sentido realista, de ahí la necesidad de planificar a largo y medianos plazos, es decir, de forma estratégica. En este sentido se coincide con Almuiñas y Galarza (2016, p. 48), al considerar que la planificación estratégica «... se convierte en una herramienta de gestión efectiva, de progreso y de mejora continua, que pone en el centro de atención a la misión y la visión del futuro institucional, las cuales se apoyan en los valores organizacionales».

El Dr. José Bringas en su artículo *Dirección Estratégica Universitaria*, plantea que la Planificación Estratégica «es el proceso de la dirección institucional que permite estructurar un número determinado de actividades, acciones y operaciones para asegurar el futuro exitoso de la institución a tenor con las circunstancias presentes y futuras» (Bringas, 1999: 9).

Por su parte, Almuiñas y Galarza (2016, p. 49), asumen la planificación estratégica como «un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones».

La planificación estratégica en las condiciones actuales «... va adquiriendo, cada día, una mayor importancia al ser una de las herramientas, que permite direccionar el cambio necesario, posibilitando las transformaciones que impone, tanto el entorno turbulento e incierto como las propias exigencias internas de cada institución» (Ferriol y Almuiñas, 2016: 104).

En general, se podrían señalar como rasgos distintivos de la planificación estratégica los siguientes: es un acto eminentemente político; es un proceso global de toma de decisiones; proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador; es inseparable de la dirección estratégica; toma como punto de partida el presente; considera las barreras y potencialidades reales; requiere de recursos efectivos; demanda de la aplicación de un modelo teórico y se concreta en los planes de desarrollo y proyecciones estratégicas.

La planificación estratégica exige un modelo de comparación que señale el rumbo de la institución, hacia dónde se debe mover el objeto que se dirige. Debe conseguir la conjugación armónica de los intereses sociales, materializados a través del trabajo de las instituciones, y los intereses personales, ajustados a las realidades socio-económicas y culturales de los entornos.

La atención a la salud de la población ha jugado, en el transcurso del tiempo, un papel fundamental para el bienestar de la sociedad. El ser humano es y debe ser el centro por encima de todo, el principio de la sociedad socialista que se construye, elemento que la distingue y la diferencia de la sociedad capitalista. La sociedad cubana en general, el sector de la salud y la provincia La Habana, 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.

Por ello, con esta propuesta se pretende reorganizar y perfeccionar los procesos de planificación en la Dirección Provincial de Salud de La Habana y con ello incidir en la planificación de sus instituciones docente-asistenciales, medida que favorecerá el uso más eficiente y racional de los cuantiosos y costosos recursos de que se dispone, especialmente los humanos, financieros y tecnológicos que garantizan la sostenibilidad de los servicios y niveles superiores de eficiencia y calidad en todo lo que se hace.

De ahí la importancia y actualidad de este tema en el que se aborda un modelo de planificación estratégica para la Dirección Provincial de Salud en La Habana y sus niveles subordinados, el cual responde a los requerimientos y necesidades actuales de desarrollo de la provincia y del país, que busca el perfeccionamiento de la planificación, con un alto nivel de desempeño profesional y un marcado e intencional carácter prospectivo.

El perfeccionamiento del proceso de planificación permitirá, al decir de González et al. (2015, p. 11), «mayor efectividad en la implementación de lo planificado, el seguimiento y comprobación de su ejecución mediante las diferentes formas de control...».

Existen diferentes modelos de planificación estratégica en el campo de la dirección de instituciones educativas, entre ellos: «Modelo de planificación estratégica universitaria» (Bringas, 1999); «Modelo de planeación estratégica para una institución escolar» (MINED, 2012); «Propuesta de modelo de planificación estratégica con carácter pedagógico, contextualizado e integrador para la universidad «11 de Noviembre» de la República de Angola» (David, 2014) y «Modelo teórico-funcional y una metodología para la Planificación Estratégica en las IES» (Almuiñas y Galarza, 2016).

En general, estos modelos abordan aspectos importantes como los siguientes: Antecedentes; Misión; Diagnóstico. (Potencialidades y barreras externas e internas); Pronóstico por escenarios; Problema Estratégico General; Prioridades y posibilidades; Visión institucional; Misión operativa; Áreas de Resultados Claves; Metas u objetivos estratégicos; Objetivos específicos por Áreas; Criterios de Medida; Estrategia integradora; Plan de Acción o acciones estratégicas; actividades y tareas; Control, entre otros.

Como parte del proceso investigativo, a través del estudio de los documentos normativos que rigen el sistema de planificación del Estado y el Gobierno y de los documentos de planificación de los años 2015 al 2018, en la Dirección Provincial de Salud de La Habana, en el Ministerio de Educación Superior y en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, así como en los intercambios con directivos de estas entidades en entrevistas y encuestas realizadas, se ha podido constatar la existencia de la problemática y la necesidad de que sea abordada una

propuesta de solución, desde la ciencia, en especial desde los fundamentos de la dirección en educación y del programa de economía de la Educación.

En correspondencia con lo anterior, como parte de la metodología empleada durante el desarrollo de la investigación realizada con mayor sistematicidad durante los años 2016 al 2018, en la Dirección Provincial de Salud y sus instituciones docente-asistenciales, los autores de este trabajo utilizaron, entre los métodos investigativos particulares, los métodos teóricos analítico-sintético, el análisis documental, la modelación y el enfoque de sistema y entre los métodos empíricos la observación, entrevistas, encuestas y el intercambio de experiencias para conocer y valorar, desde la actuación práctica, el dominio de los directivos y funcionarios de la Dirección Provincial de Salud (DPS) en cuanto a las normativas existentes.

Las muestras utilizadas durante el proceso investigativo, en especial en la aplicación de los métodos empíricos, las conformaron esencialmente directivos de la Dirección Provincial de Salud de La Habana y de sus instituciones subordinadas, bajo los principios de la investigación acción, donde lo esencial siempre fue la participación activa de los investigados e investigadores durante todo el proceso investigativo; los resultados expuestos son fruto del proceso inclusivo y participativo de un colectivo numeroso de profesionales de los diferentes niveles de dirección de la Provincia.

El modelo que se propone como posible solución, para la planificación estratégica de la Dirección Provincial de Salud en La Habana, contiene los siguientes componentes:

- Antecedentes
- Misión
- Visión
- Diagnóstico (Potencialidades y barreras externas e internas)
- Valores compartidos
- Procesos
- Áreas de Resultados Clave
- Objetivos Estratégicos para un período, con sus indicadores o criterios de medida
- Objetivos de Trabajo para el año (Tácticos)
- Plan económico (presupuesto)
- Plan Anual de Actividades (Planes de trabajo mensuales e individuales)

- Sistema de Control (Informes de cumplimiento; balances)
- Sistema informativo.

Como parte de la implementación del modelo se propone un procedimiento para el proceso de elaboración de los objetivos estratégicos para un período, en sus diferentes niveles de dirección, que incluye acciones como las siguientes: Formar un equipo de trabajo en cada nivel de dirección, con uno de sus directivos al frente; elaborar propuestas para cada componente esencial del modelo, designar los responsables por cada Área de Resultado Clave y procesos, realizar sesiones de preparación de los integrantes del; elaborar propuestas de objetivos estratégicos y sus criterios de medida por las áreas o procesos; socializar las propuestas, conciliando aspectos que puedan presentar dudas, circular la primera versión de los objetivos estratégicos y sus criterios de medida a los niveles subordinados para su estudio y análisis; recoger opiniones y criterios; reelaborar la propuesta de objetivos estratégicos y sus criterios de medida de la institución; aprobar la versión final en su Consejo de Dirección Ampliado, presentar la versión final al nivel superior para su aprobación y circular la esta versión aprobada a los niveles subordinados para su utilización en la conformación de sus propios objetivos estratégicos, en la puntualización de sus objetivos de trabajo de cada año y en los procesos de elaboración de sus planes anuales de actividades, los planes de trabajo mensuales y los planes de trabajo individuales de sus cuadros y especialistas.

A partir de la sistematización teórica realizada, y de la implementación de las acciones para el perfeccionamiento del proceso de planificación, se han obtenido los siguientes resultados parciales:

1. Se brinda por primera vez en el sector de la Salud de La Habana, un modelo de planificación estratégica, basado en los fundamentos pedagógicos, filosóficos y de la dirección en el campo de la educación, en correspondencia con el contexto actual de las transformaciones del modelo económico cubano y la integración de los procesos que se desarrollan en el Ministerio de Salud Pública, que podrá contribuir al enriquecimiento de las Ciencias de la Educación en general y en especial a la dirección en el campo de la educación.
2. Se aporta un procedimiento general para la elaboración de las proyecciones estratégicas de la organización en el nivel provincial, lo cual le facilitará este trabajo

a los diferentes niveles de dirección para cada período, así como el alineamiento estratégico de la planificación en correspondencia con los objetivos de trabajo.

3. Los directivos y funcionarios dispondrán igualmente de una metodología para la implementación del modelo de planificación estratégica para la Dirección Provincial de Salud, que incluye además acciones para puntualizar los objetivos de trabajo de cada año, a partir de los objetivos estratégicos, evaluar su cumplimiento y elaborar los planes anuales de actividades, lo cual Favorece el perfeccionamiento del proceso de planificación de las instituciones docente-asistenciales el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que se prestan a la población.
4. Desarrollo de acciones de preparación a los asesores en las diferentes áreas y niveles de dirección, como facilitadores y multiplicadores del proceso.

Estos resultados podrán ser utilizados, además, como referente metodológico para otras investigaciones del organismo y territorios, con posibilidades reales de aplicación en los diferentes niveles de dirección, previa contextualización.

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 docentes-asistenciales del sector de la salud, de cada uno de los municipios, de la provincia y del País.

## **Conclusiones**

La planificación en las instituciones docente-asistenciales de salud, se concibe como el proceso de reflexión, definición y determinación de los objetivos, aspiraciones, metas y compromisos de sus colectivos laborales para un determinado período, así como de un conjunto de acciones que permiten construir el modelo de actuación del futuro que se desea para la institución, teniendo en cuenta los recursos disponibles, las barreras y las potencialidades.



Se aporta un modelo de planificación estratégica para la Dirección Provincial de Salud de La Habana, basado en los fundamentos pedagógicos, filosóficos y de la dirección en el campo de la educación; un procedimiento general para la elaboración de las proyecciones estratégicas de los diferentes periodos en cada nivel de dirección y una metodología para la implementación del modelo de planificación estratégica, que podrán ser utilizados para el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios docente-asistenciales y como referentes teórico-metodológicos en investigaciones futuras.

Con el diseño, implementación y aplicación del modelo de planificación estratégica se podrá propiciar la elevación constante de la eficacia en la esfera, así como hacer más eficiente y competitiva la actividad económica de las instituciones docentes y de servicios del sector de la salud en la provincia La Habana y en cada uno de sus municipios, lo cual se reflejará en una mayor calidad en los servicios que se prestan a la población y, por tanto, a la satisfacción de sus necesidades.

### **Referencias Bibliográficas**

- Alarcón, R. (2014). Universidad Socialmente Responsable. Conferencia Inaugural Universidad 2014. La Habana: Impresión PALCOGRA. Palacio de las Convenciones.
- Almuiñas, J y Galarza, J (2016). La planificación estratégica en las Instituciones de la Educación Superior: modelo teórico y metodología para su implementación. En «La Planificación Estratégica en las Instituciones de la Educación Superior» (pp. 40-58). Uruguay: Universidad de la República, Facultad de Veterinaria.
- Bringas, J. (1999). *Modelo de planificación estratégica universitaria*. Tesis Doctoral. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.
- Castro, R. (2010). Discurso en el acto de clausura del IX Congreso de la UJC, el 4 de abril de 2010. La Habana, Cuba: Periódico Granma. Disponible en edición digital, [www.granma.cu](http://www.granma.cu). La Habana, Cuba.
- Colectivo de autores (2008). Resultado del proyecto de investigación «Servicio profesional para el perfeccionamiento continuo de la labor de los cuadros y sus reservas». La Habana: UCP Enrique José Varona, Departamento de DCE.

Colectivo de autores (2013). *Planificación Estratégica. Planificación- herramienta útil para la visualización del futuro*. Ponencia presentada en el Curso 15 de la Especialidad de Postgrado en Dirección de Instituciones Educativas. La Habana: UCPEJV, Facultad de Cuadros.

Colectivo de autores (2016). *La Planificación Estratégica en Las Instituciones de la Educación Superior. Compilación de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES)*. Uruguay: Universidad de la República, Facultad de Veterinaria.

David F, A. (2014). *Propuesta de modelo de planificación estratégica con carácter pedagógico, contextualizado e integrador para la Universidad «11 de noviembre» de la República de Angola*. (Tesis de Doctorado). La Habana: UCPEJV.

Ferriol, F. y Almuiñas, J. (2016). Reflexiones sobre la planificación estratégica en el contexto universitario: realidades y retos. Fermín Ferriol Sánchez y José Luis Almuiñas Rivero. En *La Planificación Estratégica en las Instituciones de la Educación Superior* (pp. 93-114). Uruguay: Universidad de la República, Facultad de Veterinaria.

García, W. et al. (2012). *Un acercamiento a la planificación en la realidad cubana actual*. La Habana: UCPEJV, Facultad de Superación de Cuadros.

Godet, M. y Durance, P. (2011). *La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO: DUNOD.

Gómez, S. (2016). *Sobre el futuro de la planificación estratégica en las Instituciones de la Educación Superior*. En *La Planificación Estratégica en las Instituciones de la Educación Superior* (pp. 59-74). Uruguay: Universidad de la República, Facultad de Veterinaria.

González, D; Suárez, C y Columbié, M. (2016). *La función de planificación en las instituciones universitarias: precisiones metodológicas para la formulación de objetivos*. Congreso Internacional Universidad 2016. La Habana: Ministerio de Educación Superior.

MINED. (2012). *Modelo de planeación estratégica para una institución escolar*.

Documentos metodológicos. La Habana: Ministerio de Educación.

Miranda, C. (2014). *El perfeccionamiento del proceso de planificación en el Centro de Convenciones y Servicios Académicos de Cojímar*. (Trabajo final de Especialidad de Posgrado). La Habana: UCPEJV, Facultad de Cuadros.

PCC. (2017a). Documentos VII Congreso. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Villa Clara: UEB Gráfica de Villa Clara. Empresa de Periódicos.

PCC. (2017b). Documentos VII Congreso. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Villa Clara, Cuba: UEB Gráfica de Villa Clara. Empresa de Periódicos.

PCC. (2017c). Documentos VII Congreso. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Villa Clara: UEB Gráfica de Villa Clara. Empresa de Periódicos.