



**MINISTERIO
DE SALUD PÚBLICA**
República de Cuba

REUNIÓN METODOLÓGICA DE DIRECTORES DE POLICLÍNICOS Y HOSPITALES

**Planeación estratégica. Herramientas para su
conducción e implementación**

Dirección Nacional
MINSAP

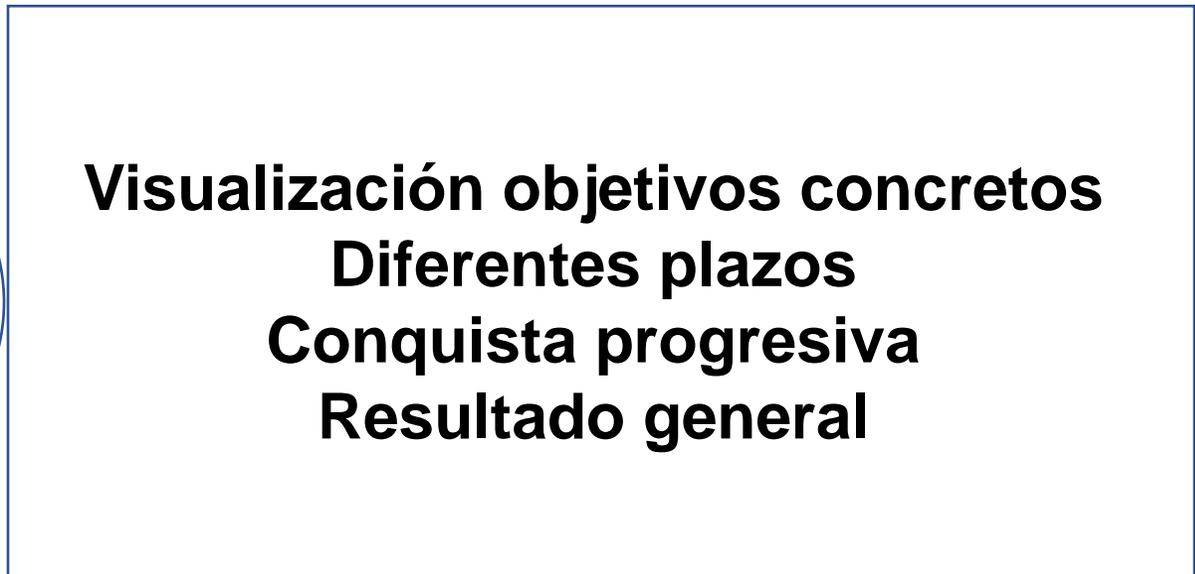
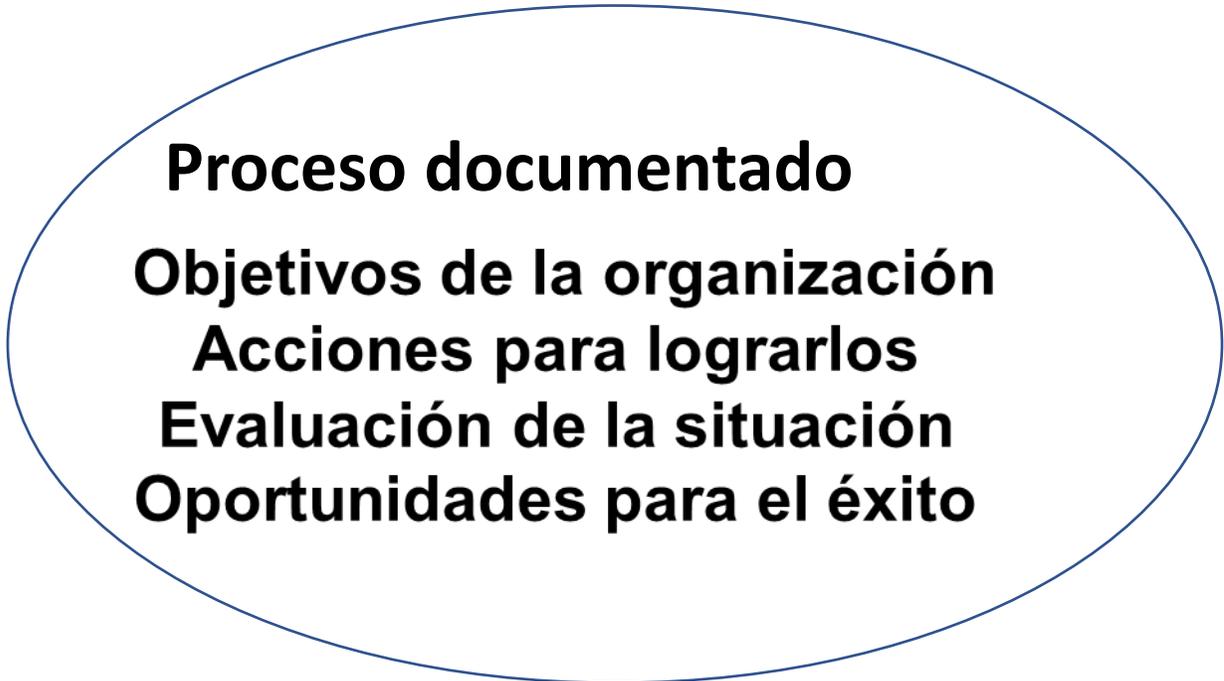
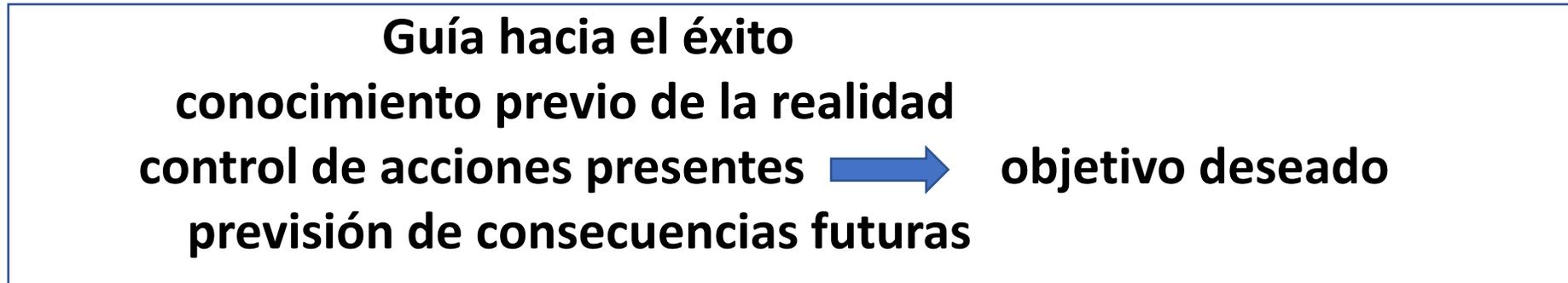


SEPTIEMBRE 2024

MsC. Dr. Leonardo A. Cuesta Mejías
Presidente a.i. SOCUMEFA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.CONCEPTUALIZACIONES

Plan  Objetivos Estratégicos.



ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Visión de la organización (trasciende el presente estableciendo dirección a largo plazo).
- Declaración de la misión de la organización (define propósito fundamental de la organización).
- Objetivos de la organización.
- Plan de acción para alcanzar los objetivos.
- Su enfoque para alcanzar los objetivos.
- Tácticas a utilizar para alcanzarlos.

VISIÓN SUS CARACTERÍSTICAS ESENCIALES

- Clara y concisa (Breve e ir al grano).
- Orientada al futuro(avanzar en el tiempo, valorar los posibles escenarios, pensar, soñar como nos veremos en ese momento).
- Duración determinada (a corto plazo 1 año, a largo plazo 5 años, a mediano plazo entre 1 y 5 años).
- Basada en objetivos.
- Ambiciosa pero realista.
- Abstracta.

MISIÓN ENSAP

Formación y desarrollo del capital humano en salud pública, en cuanto a doctorados, especialidades, maestrías y otras formas organizativas de la docencia, tanto en el ámbito nacional como internacional. Gestión y desarrollo de investigaciones en organización, eficiencia y calidad de los servicios de salud así como consultorías y otros servicios científico técnicos en salud pública

VISIÓN ENSAP

Somos una institución que existe en y para los servicios de salud en función del mejoramiento permanente de la calidad de vida de nuestro pueblo, de referencia nacional e internacional para la formación y superación del capital humano en salud y las investigaciones en el campo de la salud pública, la educación médica y la historia de la medicina de alto impacto en el Sistema, con una sólida gestión de la información y el conocimiento y un desarrollo institucional de excelencia.

MISIÓN ENSAP

Formación y desarrollo del capital humano, gestión y desarrollo de investigaciones así como la realización de consultorías y otros servicios científico técnicos en salud pública

VISIÓN ENSAP

Somos una institución de excelencia de referencia nacional e internacional con un alto impacto en el SNS en la formación y desarrollo del capital humano, gestión y desarrollo de investigaciones así como en la realización de consultorías y otros servicios científico técnicos en salud pública con un alto grado de informatización.

MOMENTO PARA LA DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Definida la razón de ser de la organización (MISIÓN) y lo que esta espera del futuro (VISIÓN) estamos en el punto de partida para orientar la definición de los objetivos estratégicos.

Tener siempre presente que deben ser realistas, pero al mismo tiempo suponer un reto. Debe motivar al personal y servir de guía para que toda la organización reme en la misma dirección.

Quimera ← NO → Bicoca

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. CARACTERÍSTICAS

- **Específicos**
- **Medibles**
- **Alcanzables**
- **Relevantes**
- **Temporales**



Ejemplo: Dirección Municipal de Salud que se propone alcanzar el 98 % de cobertura de vacunación antes de finalizar el año.

Los objetivos deben vincularse de manera lógica, es decir no deben contradecirse entre sí. Son la metas que se propone alcanzar la organización a largo plazo siguiendo una estrategia de acuerdo a su situación presente, su misión y su visión.

TIPO DE OBJETIVOS

Cuantitativos: se pueden medir con números. Obtener beneficios, crecer en número de algo, por ejemplo. incrementar el número de médicos que viven en los CMF.



Cualitativos: son más complicados para traducir en cifras, generalmente se evalúan por encuestas. Índice de satisfacción de usuarios y/o prestadores, incrementar la calidad del ingreso en el hogar.

PROCESO DE PLANEACIÓN

Objetivo: conformar un plan general de actividades que permita alcanzar metas previamente definidas.

Elementos a contemplar en el proceso:

- **Diagnóstico**
- **Objetivos y prioridades**
- **Estrategias y programas**
- **Proyectos y acciones**
- **Metas e indicadores**
- **Seguimiento**
- **Evaluación**

DIAGNÓSTICO

Revisión de todos los aspectos de la institución, trayectoria, logros e insuficiencias, análisis de cómo está funcionando hoy y si es compatible con lo que se propone.

Síntesis: permite identificar lo que funciona bien, lo que funciona mal, lo que hay que cambiar y lo que hay que seguir desarrollando.

Tener visión realista de la institución que permita definir los cambios o mejoras, construir plan de trabajo para alcanzar objetivos deseados.

OBJETIVOS Y PRIORIDADES

De una posición general de estos deben reflejarse en objetivos:

- **Académicos**
- **De investigación**
- **De difusión**
- **De administración**

Es lo que se quiere alcanzar, la solución de los problemas detectados, la situación en que deberá encontrarse la institución una vez cumplida las estrategias y acciones propuestas, deben expresarse como metas (propósitos cuantificables para poder seguirlos en su evolución)

PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS

- **Estrategia es sinónimo de programa general, institucional o de desarrollo.**
- **Plan de acción a seguir, cómo crear las mejores condiciones para lograr los objetivos.**
- **Acciones específicas que deben desarrollarse.**
- **No evita el riesgo pero sin estrategia existe el riesgo de acciones desarticuladas que pueden llegar a obstaculizar el alcance de los objetivos propuestos.**
- **No pueden basarse en un solo elemento, debe tener en cuenta el aspecto técnico y el político.**

PROYECTOS Y ACCIONES

- Los proyectos contemplan conjunto de actividades relacionadas que se ejecutan en el marco de la estrategia para irse acercando al cumplimiento de los objetivos.
- Las acciones son el conjunto de procedimientos específicos a desarrollar, es decir que hacer en concreto en determinado tiempo y lugar.
- Se debe contar con mecanismos e instrumentos de acción, con qué hacer las cosas y definición de responsabilidades específicas de los ejecutores.

METAS E INDICADORES

- **Metas:** son la expresión mensurable o medible de los objetivos. Expresan puntualmente los compromisos. Es la parte más visible del plan. Expresan el grado de avance.
- **Indicadores:** Parámetros y variables que se modifican conforme al desarrollo del plan, permiten cuantificar su grado de cumplimiento. Son el corazón del plan. Miden evolución, eficiencia, eficacia, ritmo, viabilidad de las metas y finalmente, el éxito o el fracaso. Además permiten revisar y ajustar las metas.
- En todo este proceso es importante definir los período o etapas, es decir el cronograma o calendario de ejecución.

SEGUIMIENTO

- **Contar con una opción de supervisión el avance o los problemas que se presenten en el desarrollo del plan en ejecución. Permite responder a imprevistos o cambios en las condiciones del entorno para corregir y ajustar los procesos y acciones a desarrollar.**
- **Es importante que cada etapa tenga parámetros de referencia.**

EVALUACIÓN

Debe comenzar cuando se ha desarrollado una parte sustantiva del plan, puede ser incluso retrospectivo. Debe contemplar el análisis de los resultados, impacto y trascendencia.

Debe evaluarse el desempeño de la institución.

Muy importante debe existir una evaluación externa.

¿ QUÉ NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

- **Herramienta para predicción o pronóstico**
- **Relacionada solo con decisiones futuras**
- **Elimina riesgos**
- **Plan rígido e inmutable**
- **Exclusiva de la alta dirección**
- **Aislada de la acción diaria**
- **Mera herramienta de reacción**
- **No es solo la elaboración de documentos.**

“...hay que contar que a pesar de todas las contingencias, es necesario llevar adelante los planes, aunque hayan agresiones, amenazas....”



Informe del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en la reunión sobre los planes para el Desarrollo Económico de la Nación en 1962, efectuada en el Teatro Payret, el 20 de octubre de 1961