

## Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud

### Challenges of strategic planning in health institutions

Rodolfo Enrique Robles Salguero<sup>1</sup>  
Hector Bladimir Serrano Mantilla<sup>1</sup>  
Gonzalo Lenin Serrano Mantilla<sup>1</sup>  
Franklin Max Gaibor Vera<sup>1</sup>  
Gil Medardo Armijo Borja<sup>1</sup>  
Angie Fernández Lorenzo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Estatal de Milagro. Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.

---

#### RESUMEN

La planificación estratégica constituye una de las actividades clave de todas las organizaciones, urgidas de extender su actuación más allá del corto plazo, en un entorno marcado por la incertidumbre, el riesgo y los cambios multicausales. Particularmente para las instituciones de salud este es un tema trascendental, si se considera su alta responsabilidad social que implica a diversos grupos internos y externos, cuyos objetivos deberán ser manejados con coherencia a través de un adecuado proceso de planificación estratégica. El objetivo de la presente comunicación es analizar los principales retos que tiene esta actividad en instituciones de salud, satisfaciendo las necesidades de todos los involucrados y garantizando el rigor técnico requerido.

**Palabras clave:** administración; planificación estratégica; organizaciones de salud.

## ABSTRACT

Strategic planning is one of the key activities of all organizations, urged to extend their actions beyond the short term, in an environment marked by uncertainty, risk and multicausal changes. Particularly for health institutions, this is a transcendental issue, considering their high social responsibility, which involves various internal and external groups, whose objectives must be managed consistently through an adequate process of strategic planning. The objective of this communication is to analyze the main challenges that this activity has in health institutions, meeting the needs of all involved and guaranteeing the required technical rigor.

**Key words:** management; strategic planning; health organizations.

---

## INTRODUCCIÓN

La administración como "el proceso global de toma de decisiones"<sup>1</sup> incluye las funciones de planificación, organización, dirección y control en aras de lograr el funcionamiento integral y sistémico de los componentes de las organizaciones.

La planificación,<sup>2</sup> al igual que el resto de fases de la administración, durante la mayor parte del siglo anterior, estuvo influida por el pensamiento de Taylor y el modelo burocrático de Weber, conllevando a las organizaciones a operar con los parámetros de la gestión funcional, racionalista y fragmentaria en búsqueda de la maximización de la eficiencia, productividad y rentabilidad, asumiendo su rol desde los componentes materiales, sin atender igualmente su desarrollo integral, obviando fundamentalmente los objetivos sociales.

En la actualidad, las organizaciones son estudiadas como un sistema en el cual interactúan, de modo integrado, tanto componentes materiales como subjetivos, con una alta influencia contingencial, con diseños organizacionales y enfoques de gestión donde la organización y la sociedad se integran tal sistemas complejos. En el caso de las instituciones de salud se ven influenciadas por la responsabilidad que se tiene ante "el individuo, su familia y la comunidad en general, la complejidad de su manejo, los avances técnicos y científicos",<sup>3</sup> a lo que deben adaptarse las técnicas gerenciales que se empleen, observando que solo con una perspectiva de mediano y largo plazo se logra prever las múltiples interrelaciones y consecuencias de las decisiones, precisando los medios para lograr los objetivos.<sup>4</sup>

El objetivo de la presente comunicación es analizar los principales retos que tiene la planificación estratégica en instituciones de salud, satisfaciendo las necesidades de todos los involucrados y garantizando el rigor técnico requerido.

## DESARROLLO

A partir de la experiencia de los autores se realiza el análisis del proceso de planificación estratégica en las instituciones de salud, esquematizándose en la tabla.

**Tabla.** Proceso de planificación estratégica en instituciones de salud

Entradas	Transformación	Salidas
Grupos de interés/necesidades	Metodología, experiencia técnica y recursos	Planes estratégicos
Marco legal	-	Mejoras en el proceso de planificación

*Fuente:* Elaborada por los autores.

## ENTRADAS

### Grupos de interés/necesidades

Tomando en consideración que en la gestión estratégica de una organización debe formularse y aplicarse procesos que satisfagan a todos y no solo a los grupos internos,<sup>5</sup> las instituciones de salud deberán observar la involucración en la planificación tanto de actores internos como externos: accionistas/propietarios; empleados; clientes (pacientes y familiares); proveedores; gobierno; comunidad, sociedad y público en general; todos ellos, de acuerdo a la propuesta de *Fernández y otros*.<sup>6</sup> Especialmente deberán tomarse en consideración las necesidades y objetivos de cada uno de los grupos, a fin de que sean viabilizadas en el proceso de planificación, observando alcanzar "ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo".<sup>7</sup>

### Marco legal

La normativa constituye cada vez más un aspecto restrictivo en la gestión institucional, especialmente en sectores altamente vinculados con el desarrollo social como es la salud pública, marcada además por la compleja coyuntura económica donde los gobiernos requieren administrar de forma eficaz y eficiente los escasos recursos para atender la progresiva demanda social.<sup>8</sup> Sin dudas, el conocimiento de la normativa y las políticas públicas establecidas para el sector será una ventaja para el desarrollo del proceso de planificación.

## TRANSFORMACIÓN

### Metodología, experiencia técnica y recursos

La metodología de planificación estratégica debe contener como mínimo las siguientes dimensiones:<sup>9</sup> directrices estratégicas, análisis del entorno general, análisis interno, lineamientos estratégicos, implementación, seguimiento y control. La elección del método a emplear debe basarse en criterios de flexibilidad, interconectividad, intercambio de entradas, simplificación, causalidad, verificabilidad e innovación como principios de la mejora en la gestión.<sup>10</sup>

Dos factores de éxito para la selección y desarrollo de una adecuada metodología de trabajo lo constituyen el personal técnico y los recursos para el trabajo de

---

planificación, que en el caso de las instituciones de salud se ha verificado en otros estudios son deficitarios de forma general,<sup>11</sup> aspirando a cuando sea posible homogenizar los procedimientos y metodologías para el sector.

## **SALIDAS**

### **Planes estratégicos**

Tomando en consideración que la planificación estratégica tiene como característica distintiva la formulación de objetivos a mediano y largo plazo, acompañados de los indicadores y metas, estableciendo los cursos de acción/estrategias,<sup>12,13</sup> todo en forma de plan estratégico, resulta fundamental que la institución de salud cuente con un adecuado plan estratégico que constituya una herramienta para la toma de decisiones y represente las necesidades/objetivos de todos los grupos involucrados.

### **Mejoras en el proceso de planificación**

Adicionalmente a la tradicional función de seguimiento permanente a la ejecución de los planes estratégicos y retroalimentación, dada la inexperiencia en la actividad de planificación estratégica de ciertas instituciones de salud, derivado en ocasiones para la inexistencia de planes de carrera, ni incentivos y beneficios suficientes,<sup>11</sup> se deben establecer acciones que permitan generar nuevas metodologías de trabajo y procesos, que garanticen la efectividad de la actividad de planificación estratégica.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Dada la importancia de la planificación estratégica para las instituciones de salud los principales retos identificados se relacionan con tomar en consideración las necesidades/objetivos de todos los grupos de interés involucrados en la gestión, tanto internos como externos; el conocimiento de la normativa y las políticas públicas establecidas para el sector; la elección y desarrollo de la metodología de trabajo que más se acerque a los requerimientos institucionales, desarrollada por personal técnico con experiencia con los recursos requeridos; que permitan desarrollar planes estratégicos con todos los componentes establecidos, a fin de facilitar la toma de decisiones.

### **Declaración de conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

1. Bueno E, Cruz I, Durán JJ. Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Madrid: Ediciones Pirámide S.A; 1991 p. 26.
2. Stoner J. Administración. México: Editorial Prentice Hall; 1997. p. 287.
3. Malagón-Londoño G, Galán R, Pontón G. Administración hospitalaria. 3ra edición. Colombia: Editorial Médica Panamericana; 2008. p. 6.
4. Calero S, Fernández A. Un acercamiento a la construcción de escenarios como herramienta para la planificación estratégica de la Cultura Física en Cuba. Lecturas: Educación Física y Deportes. 2007;12(114):1-6.
5. Freeman E, Reed D. A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review. 1983 Spring;25(3):88-106.
6. Fernández A, Arias D, Padilla C, Calero S, Parra H. Alianzas y conflictos entre grupos de interés de un hospital militar: aplicación del método Mactor. Rev Cubana Invest Bioméd. 2017;36(1):1-14.
7. Muñoz A, Calderón H. Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. Gerencia y políticas de salud. 2008;7:131-54.
8. Priede T, López-Cózar C, Rodríguez A. Análisis del marco económico-jurídico específico para los emprendedores sociales. Un estudio comparado entre diversos países. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. 2014;80:5-28.
9. Barra AM, Gómez NM. Relación entre los Insumos del Plan Estratégico y los Resultados para la Acreditación. Caso Aplicado a Universidades Chilenas. Revista Actualidades Investigativas en Educación. 2017;17(2):14.
10. Fernández A, Rivera CA. Metodología para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en cooperativas agropecuarias. ESPE. [Internet]. 2016. Disponible en: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11693/1/Metodologi%C2%B4a%20pa%20el%20perfeccionamiento%20de%20la%20gesti%C2%B4n%20empresarial%20en%20cooperativas%20agropecuarias.%20%20.pdf>. p. 35-36.
11. Arias A, Carmona MF, Valle AM, León J. Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud del municipio de Manizales. Universidad Católica de Manizales [Internet]. 2016. Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1552/Alejandra%20Arias%20Gallego.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. p. 51-52.
12. Armijo M. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES/CEPAL. [Internet]. 2009. Disponible en: [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf). p. 5-6.
13. Calero S, Fernández A, Fernández RR. Estudio de variables clave para el análisis del control del rendimiento técnico-táctico del voleibol de alto nivel. Lecturas: educación física y deportes. 2008;13(121):1-11.

Recibido: 5 de febrero de 2017.  
Aprobado: 5 de marzo de 2017.

*Rodolfo Enrique Robles Salguero*. Correo electrónico: [rrobless@unemi.edu.ec](mailto:rrobless@unemi.edu.ec). Tél:  
+593 994837890