

Sistema de planificación de actividades del Ministerio de Salud Pública e impacto en el trabajo gerencial

The Ministry of Public Health's Activities Planning System and Its Impact on Management Work

Aida Barbarita Soler Porro^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-4180-2742>

Héctor Corratgé Delgado¹ <https://orcid.org/0000-0001-7585-4789>

Carmen Arocha Meriño² <https://orcid.org/0000-0002-8659-4000>

Orlando Carnota Lauzán² (†) <https://orcid.org.0000-0002-8004-0243>

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

²Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). La Habana, Cuba.

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

RESUMEN

Introducción: El Ministerio de Salud Pública emplea recursos materiales, humanos, organizativos y de tiempo en la ejecución y seguimiento del sistema de planificación de actividades, por lo que se asume que hayan contribuido a la materialización de mejoras en la capacidad administrativa de todas las instituciones del sector y acortar con respuestas rápidas, integrales y evidenciadas a las demandas de los diferentes niveles de gobierno y de la población.

Objetivo: Caracterizar el funcionamiento del actual procedimiento de planificación de actividades del Ministerio de Salud Pública y sus efectos en los procesos administrativos.

Métodos: Se realizó una investigación cualitativa de tipo fenomenológica con enfoque gerencial, durante el período de enero de 2011 a diciembre de 2021. A partir de la aplicación de técnicas de diagrama de afinidad, emergieron categorías que se emplearon como unidades de análisis. Se organizaron los discursos desde el punto de vista de grandes efectos,

efectos intermedios y causas con vistas a encontrar los efectos dominantes, se realizó la catalogación de las fallas expresadas en los discursos vistas como brechas y de esta manera darles una connotación de impacto sobre la concepción y ejecución del sistema de planificación.

Resultados: Se obtuvo una caracterización evidenciada de cómo funciona el procedimiento de planificación de actividades del Ministerio de Salud Pública, sus efectos en los procesos administrativos y qué decisiones deben tomarse al efecto.

Conclusiones: El procedimiento para la planificación de actividades del Ministerio de Salud Pública no logra beneficios en la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos en el organismo y sus dependencias.

Palabras clave: planificación; administración pública; orientación al ciudadano.

ABSTRACT

Introduction: The Ministry of Public Health uses material, human, organizational and time resources in the execution and monitoring of the activities planning system, so it is assumed that they have contributed to the materialization of improvements in the administrative capacity of all the institutions of the sector and shorten with rapid, comprehensive and evidenced responses to the demands of the different levels of government and the population.

Objective: To characterize the functioning of the current activity planning procedure of the Ministry of Public Health and its effects on administrative processes.

Methods: A qualitative phenomenological research with a managerial approach was carried out during the period from January 2011 to December 2021. From the application of affinity diagramming techniques, categories emerged that were used as units of analysis. The discourses were organized from the point of view of large effects, intermediate effects and causes with a view to finding the dominant effects. The flaws expressed in the discourses seen as gaps were catalogued and thus given a connotation of impact on the conception and execution of the planning system.

Results: It was achieved an evidence-based characterization of how the Ministry of Public Health's activities planning procedure works, its effects on administrative processes, and what decisions should be made to this end.

Conclusions: The procedure for planning activities of the Ministry of Public Health does not achieve benefits in the efficiency and effectiveness of administrative processes in the agency and its dependencies.

Keywords: planning; public administration; citizen orientation.

Recibido:08/06/2022

Aceptado: 17/03/2023

Introducción

La necesidad de un líder y de la capacidad de este para conducir un grupo de personas con vistas a realizar determinada acción o alcanzar un objetivo en particular se pierde en el tiempo. Desde esos primeros indicios de organización social se manifestaron rasgos que, de algún modo, se relacionan con las habilidades y tecnologías gerenciales contemporáneas, por ejemplo: poder, autoridad, delegación de autoridad, trabajo en equipo, control y entrenamiento si la tarea requiriera determinada destreza, habilidad o conocimientos.⁽¹⁾

Durante el siglo XVII surgen estudios de interés sobre la administración pública y durante los siglos XIX y XX ya se delimita como disciplina independiente, en coincidencia con los trabajos de *Frederick W. Taylor* (1856-1915)⁽²⁾ y *Henri Fayol* (1841-1925),⁽³⁾ pioneros en fundar la Administración Científica a principios del siglo XX.⁽⁴⁾ Para *Woodrow*, la administración pública eran: “las acciones que el gobierno puede hacer legítimamente y bien, empleando para ello la mayor eficiencia al menor costo de recursos”.^(5,6)

El tema de las funciones de la administración desarrollado por *Fayol* resulta de particular interés. Permanece hasta los tiempos actuales y tiene valor para abordar algunos estudios sobre el funcionamiento de los procesos administrativos. Según *Fayol*, los procesos administrativos integran una secuencia: planificación, organización, dirección y control.⁽⁷⁾

Durante muchos años, la administración pública fue considerada como el peor ejemplo en cuanto a procesos gerenciales se refiere. He aquí algunas de las críticas más significativas:^(8,9,10) “Acciones y decisiones no orientadas a favor del ciudadano; Altos

costos de operación; Baja profesionalidad de su personal y sus líderes; Cargos asignados por intereses políticos; Desconocimiento de los avances en materia de administración; Incapacidad para responder en tiempo y forma a las solicitudes; Incapacidad y resistencia para todo lo relativo a la modernización; Manejo inconsulto de los presupuestos; Opacidad en el manejo de los recursos y en algunos casos corrupción; Vocación por la centralización”. Los primeros intentos contemporáneos de renovación de la administración pública se producen en los años 70 del siglo XX. Se toma como referencia el desempeño del mundo de los negocios y empieza a cuestionarse la propia denominación de administración, pues se intentaba despojar ese nuevo enfoque de la especie de leyenda negra a la que se realizó referencia con anterioridad.⁽¹¹⁾

Es de hacer notar la simplificación de estructuras; la descentralización de funciones y decisiones; la informatización de los procesos, la participación ciudadana y rendimiento de cuentas. En los últimos años el cambio se nota en lemas como: ciudad orientada al ciudadano, ciudad amigable con la edad, ciudad saludable.⁽¹²⁾

El MINSAP, para la ejecución del procedimiento de planificación de actividades, ha dispuesto de recursos, personas, tiempo, materiales, movimientos y medios que dada su magnitud deben haber producido, en consecuencia, efectos positivos inherentes al objetivo central de la administración pública, o sea, elevar la capacidad resolutoria de la organización y brindar una respuesta más efectiva a las demandas del propio gobierno y de la población. A pesar de que se realizan controles con cierta sistematicidad, no se dispone de elementos suficientes acerca de en qué medida el actual sistema de planificación de actividades del MINSAP ha contribuido a tales resultados. El objetivo de la presente investigación fue caracterizar el funcionamiento del actual procedimiento de planificación de actividades del Ministerio de Salud Pública y sus efectos en los procesos administrativos.

Métodos

Se realizó una investigación cualitativa de tipo fenomenológica con un enfoque gerencial, en el que se emplearon herramientas y técnicas asociadas a los métodos participativos de gestión, el trabajo en equipo orientado al consenso, la construcción de unidades de análisis,

la gestión por procesos y el enfoque en sistemas. El período de estudio fue de enero de 2011 y diciembre de 2021.

El punto de partida fue obtener las expectativas, criterios, modos de pensar, impacto personal y social y valoraciones que las personas implicadas en la ejecución del sistema de planificación tienen acerca de su modo de operar, mecanismos que emplea, posición dentro de todo el proceso administrativo e impacto en la gestión de gobierno y en el sistema de salud. Se emplearon los métodos que permiten las expresiones libres de los consultados, en este caso, grupos de discusión, entrevistas abiertas y talleres. Después de eliminar repeticiones, mediante la técnica del diagrama de afinidad,⁽¹³⁾ se obtuvo un total de 51 expresiones que se denominaron *discursos*. A partir de las similitudes de dichos discursos fueron emergiendo familias de temas que se identificaron como *categorías*, para un total de cinco. A cada categoría se le asignó un nombre y una descripción sintética y se emplearon como unidades de análisis, o sea como una manera simplificada de entender lo que podían expresar los discursos (cuadro 1). A partir de dichas unidades de análisis, se preparó un informe que combinaba lo relativo a cada unidad junto con una visión integral del producto.

Cuadro 1 - Grupos temáticos, su definición y discursos asociados

Aseguramiento

Se refiere a todos los procesos, acciones, decisiones y modo de trabajar que actúan como mecanismos de apoyo para la realización de las actividades estratégicas y operativas. Los discursos:

- No se piensa en cómo organizar y dirigir mejor el trabajo.
- No se dispone de un sistema de información e informatización.
- Tienen muchas tareas principales y no reflejan el aseguramiento de estas.
- Poca utilización racional y adecuada de los recursos.
- Limitado el tiempo para organizar, gestionar la tarea y controlarla.
- No se prioriza la formación de recursos humanos.
- Especialistas sin experiencia y poder de decisión.
- No existe personal encargado de organizar, asesorar y fiscalizar la planificación.

Objetividad

Capacidad de estudiar un problema, toma de decisiones o un proyecto de manera de contar con los elementos que permitan reducir al mínimo errores en la interpretación de la situación que se multiplicarán en las fases posteriores. Los discursos:

- Orientación estática y objetivos inamovibles.
- No adecuación a la salud.

- Se elaboran objetivos e indicadores de medidas que no son cumplibles, ni alcanzables, no son motivadores.
- Se definen muchos objetivos.
- No se tienen en cuenta los estándares de calidad en algunos indicadores.
- No hay largo plazo real.
- Resistencia al cambio.
- No se dispone de análisis situacional que aporte un diagnóstico objetivo del contexto
- No se evalúa el criterio de medida y el grado de objetividad de los mismos
- No se respeta la actividad fundamental del Director

Procesos

Secuencia de pasos, acciones o movimientos que producen transformaciones en ciertos elementos de entrada hasta convertirlos en un nuevo resultado o producto. Los discursos:

- Metodología equivocada y secuencias incorrectas
- Se elaboran los planes pero no se planifica
- Centralización – descentralización incorrecta
- No existe retroalimentación a los directivos y usuarios
- Falta de disciplina y coordinación para exigir el cumplimiento de lo planificado
- Muchas afectaciones del Gobierno local
- La urgencia rompe con la organización del trabajo
- No se precisa quiénes deben dar cumplimiento a la tarea planificada
- Proceso agredido por nuevas tareas, suspensiones o posposiciones
- Movimiento del personal por prestación de servicios en otras instituciones
- Cambios frecuentes en la planificación de las actividades, el responsable y los participantes
- Las actividades no se puntualizan
- No integración de extraplanes
- Diversidad y distorsión de planes
- Falta de coherencia interna al no relacionar los objetivos individuales de cada directivo con los del resto
- Dispersión en las acciones
- No se comprende el vínculo entre los objetivos, las actividades y los recursos
- Pobre papel de la motivación
- Metas no consensuadas
- Falta participación, interrelación y priorización de niveles y personas

Rectoría

Todo proceso conducente a un fin requiere ser gestionado, pues una persona o entidad debe encargarse de combinar recursos humanos y materiales, tiempo, informaciones, espacios y talentos de manera que los resultados se alcancen con la mayor calidad posible y con el esfuerzo menor por parte de los que lo integran. Los discursos:

- La alta dirección no predica con el ejemplo y elude el compromiso.
- Se delega la actividad a otras personas.
- Nadie cree en eso.

- Insuficiente definición de políticas públicas en el sector.

Seguimiento

Se refiere al conjunto de acciones, herramientas, mecanismos y procedimientos que permitan determinar si los resultados alcanzados o en proceso de obtención, se corresponden con lo expresado en los propósitos. Los discursos:

- No se precisa quiénes deben dar cumplimiento a la tarea planificada.
- No se verifica la adopción de acciones correctivas.
- Criterios de medidas sin tener en cuenta el comportamiento histórico ni los indicadores del gobierno.
- Se incluyen pocos indicadores.
- Falta de conocimiento de los criterios de medida, grado de consecución y evaluación de los objetivos.
- El análisis del cumplimiento del plan es formal.
- No realiza la evaluación cuantitativa-cualitativa del plan del mes anterior.
- No se logra el cumplimiento de las actividades planificadas.
- Falta de seguimiento y control oportuno de los objetivos, indicadores y actividades.

A los efectos de obtener una segunda visión del conjunto de discursos se reagruparon de manera de identificar grandes efectos y sus causas contribuyentes, con lo cual se podía apreciar, de forma sintetizada, cuáles eran los principales problemas asociados a la ejecución del sistema de planificación.⁽¹⁴⁾ El resultado se reflejó en un informe con estas características.

Resultaba evidente que faltaba un punto de vista que permitiera tener un criterio acerca de cuál era el peso específico de los problemas reportados y cuáles podían considerarse como los de mayor impacto. Después de varias aproximaciones, se definió que la solución podía lograrse mediante la secuencia siguiente (cuadro 2):

- 1) Tratar los discursos como brechas o fallas y de esta manera darles una connotación de impacto sobre la concepción y ejecución del sistema de planificación.
- 2) A partir de esa connotación y mediante trabajo en equipo calificar cada brecha según las categorías siguientes:
 - a) Principal: Afecta el funcionamiento como un todo.
 - b) Diseño: Corresponde a una insuficiencia en la concepción del sistema.
 - c) Operacional: Ejecución no acorde con lo establecido.
 - d) Alto impacto: Reservada para añadir a cualquiera de las tres anteriores que tuviera la facultad de anular, en buena medida, los propósitos originales del sistema.

Cuadro 2 - Lista de brechas en versión reducida y ponderación estimada a los efectos de las conclusiones

Brechas de diseño
1. No se piensa en cómo organizar y dirigir mejor el trabajo (Puede resolverse si modifica el proceso de gestión en la planificación).
2. No se dispone de un sistema de información e informatización (Parece no haber condiciones).
3. Tienen muchas tareas principales y no reflejan aseguramiento de estas (Está mal hecho).
4. Las actividades no se puntualizan (Está mal hecho).
5. Se definen muchos objetivos (Está mal hecho).
6. No se prioriza la formación de recursos humanos (No hay condiciones para hacerlo de otra manera).
7. No se realiza la evaluación cuantitativa y cualitativa del plan del mes anterior (No parece haber manera de evaluar la parte cualitativa. Para lo cuantitativo no parece haber información que la sostenga).
8. Falta de coherencia interna al no relacionar los objetivos individuales de cada directivo con los del resto (No parece posible resolverlo).
9. No se comprende el vínculo entre los objetivos, las actividades y los recursos (No parece solucionarse a ese nivel).
10. Se incluyen pocos indicadores (Pocos indicadores puede ser apropiado o no).
11. No se evalúa el criterio de medida y el grado de objetividad estos (Pudiera resolverse, pero cargaría mucho más el esfuerzo en tiempo y en recursos necesarios).
12. No se tienen en cuenta los estándares de calidad en algunos indicadores (Pudiera resolverse).
Brechas principales de alto impacto
13. No se respeta la actividad fundamental del director (Parte de una base incorrecta).
14. No se logra el cumplimiento de las actividades planificadas (Si no se logra el cumplimiento todo el esfuerzo es inútil).
15. Se elaboran objetivos e indicadores de medidas que no son cumplibles, ni alcanzables, no son motivadores (Lo hace inservible).
16. Exceso de formalismos en los procesos (Introducen elementos de burocratismo).
17. No existe retroalimentación a los directivos y usuarios (Los implicados trabajan para algo que no les interesa ni les produce resultados).
18. Centralización-descentralización incorrecta (Parte de una base incorrecta).
19. Insuficiente definición de políticas públicas en el sector (Sin definición de políticas públicas, se pierde el punto de partida de base del plan).
20. Nadie cree en eso (Si las personas no creen hay que ver por qué).
21. No se les informa a los usuarios el cumplimiento de los objetivos de trabajo (Si los implicados no conocen en que quedaron los resultados, entonces sienten que han perdido el tiempo).
22. Falta de seguimiento y control oportuno de los objetivos, indicadores y actividades (Si no hay seguimiento, el plan pierde sentido).

23. No se verifica la adopción de acciones correctivas (Sin acciones correctivas el ciclo del control queda incompleto y lo demás no tiene sentido).
24. Falta de conocimiento de los criterios de medida, grado de consecución y evaluación de los objetivos (Si los implicados desconocen o no les interesa conocer este dato, el plan pierde valor).
25. Criterios de medidas sin tener en cuenta el comportamiento histórico ni los indicadores de gobierno (Tal situación hace perder valor a todo el trabajo).

Brechas principales

26. Se elaboran los planes, pero no se planifican (Desconceptualiza el plan).
27. No hay largo plazo real (El largo plazo desplazable es una condición para el mediano).
28. Cambios frecuentes en la planificación, las actividades, el responsable o los participantes (Es consecuencia de la concepción centralizada).
29. Procesos agredidos de forma constante por nuevas tareas, suspensiones o posposiciones (Es consecuencia de un plan hecho fuera del lugar de la ejecución).
30. No adecuación a la salud. (Procedimiento igual para todos los organismos)
31. Diversidad y distorsión de los planes (Está en el origen).
32. La alta dirección no predica con el ejemplo y elude el compromiso (Esta es una condición de éxito).
33. Limitado el tiempo para organizar, gestionar la tarea y controlarla (Condición necesaria incumplida).
34. Metodología equivocada y secuencias incorrectas (Hace inútil la metodología).
35. Metas no consensuadas (Imposible resolver dado el gran alcance del contenido y el tiempo disponible).
36. Falta participación, interrelación y priorización de niveles y personas (Es consecuencia de la concepción centralizada).
37. No existe personal encargado de organizar, asesorar y fiscalizar la planificación (No es posible dedicar personal a esta tarea).
38. Muchas afectaciones del gobierno local (No es posible evitarla).
39. La urgencia rompe con la organización del trabajo (No es posible evitarla).
40. Dispersión de las acciones (No parece solucionable).
41. Movimiento del personal por prestación de servicio en otras instituciones (No puede evitarse).
42. No integración de extraplanes (No tiene solución).
43. No se dispone de análisis situacional que aporte un diagnóstico objetivo del contexto (No tiene solución. No harían análisis situacional solo para esto).
44. Pobre papel de la motivación (Para que las personas se motiven necesitan comprender qué les hace falta para su trabajo o para su vida).
45. Orientación estática y objetivos inamovibles (Pertenece a la propia concepción del plan).
46. Resistencia al cambio (Puede que los que resisten tengan la razón si se analizan todas las demás).
47. Falta de disciplina y coordinación para exigir el cumplimiento de lo planificado (Resulta muy difícil lograr este efecto de manera centralizada).

48. No se precisa quiénes deben dar cumplimiento a la tarea planificada (Sin responsables se pierde parte de la noción de control).
Brechas operacionales
49. Especialistas sin experiencia y poder de decisión (Centralización).
50. Se delega la actividad a otras personas (Depende si la delegación es acertada o no).
51. Poca utilización racional y adecuada de los recursos (Pertenece a la propia concepción del plan).

Los resultados más significativos del análisis de los discursos como brechas son: refleja el papel relevante de cada brecha con respecto a la situación general del procedimiento; permite asociar dicha relevancia con respecto al tipo de brecha identificada y muestra cuáles brechas tienen un carácter crítico y, por tanto, son determinantes a los efectos de las conclusiones.

Con el análisis de los discursos por categorías causa-efecto y como brechas se realizó el informe en su primera versión, destacándose como puntos más relevantes:

- Marcada presencia de la teoría general de la escuela burocrática.
- Numerosas brechas que pueden considerarse como críticas.
- Serios problemas de concepción, diseño y operación.
- Empleo erróneo de tecnologías y habilidades gerenciales.
- Impacto desconocido sobre el encargo social del MINSAP.

Por todo lo anterior, se recomienda que el proceso seguido y los resultados alcanzados se sometan a consulta con otros niveles e implicados del MINSAP.

Para comprobar la validez del proceso seguido y de los productos intermedios conseguidos, se preparó una consulta que contenía: a) presentación del documento, b) resumen del proceso seguido, c) categorías, su definición y discursos asociados, d) diagrama de causa efecto a partir de la información obtenida, e) apreciación general sobre los productos obtenidos y f) preguntas a manera de consulta. El instrumento correspondiente se entregó a directivos y funcionarios del primer y segundo nivel de dirección del MINSAP. La totalidad de las respuestas estaban de acuerdo con el proceso seguido dada la oportunidad que se dio a los implicados para expresar sus puntos de vistas, además, aportaban nuevos elementos

que ampliaron la capacidad de análisis del procedimiento de planificación y de su funcionamiento.

Se decidió consultar todo el producto obtenido con un grupo de implicados (directivos y funcionarios del primer y segundo nivel del MINSAP) para que expresaran su juicio, tanto con respecto al procedimiento seguido, como en relación con el análisis realizado por el equipo.

A continuación, se preparó una síntesis del resultado de la consulta que a su vez se trianguló con los informes anteriores. A partir de esa triangulación, se construyó un proyecto de informe final de la investigación (fig. 2).

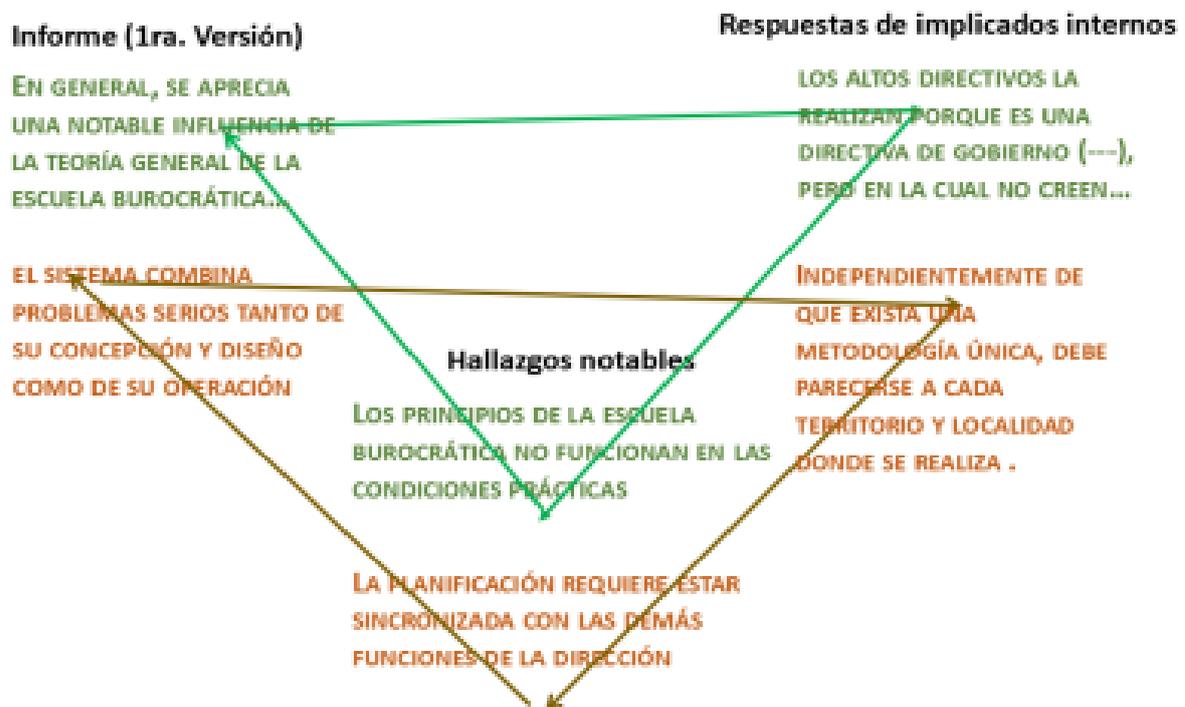


Fig. 2 - Triangulación de fuentes. Muestra.

Después de considerar la conveniencia o no de considerar este informe como definitivo, se decidió valorar tanto el proceso seguido como el resultado con otros Organismos de la Administración del Estado (OACE) que emplean el mismo procedimiento. Para que fuera representativo, se trabajó con una representación de las esferas productiva, educación, transporte, ciencias y gobierno. Se preparó un instrumento que contenía: a) presentación del documento, b) explicación de la investigación realizada, c) fallas expresadas en los

discursos y su efecto, d) proyecto de conclusiones y recomendaciones de la investigación y e) preguntas abiertas a manera de consulta. Con todos estos elementos se produjo el informe final.

Resultados

Desde el punto de vista de las categorías, no se puede apreciar que una o varias de ellas representen los elementos dominantes con respecto a la problemática objeto de estudio. Esto puede entenderse en el sentido de que todas tienen un peso similar pero lo principal no es eso, sino que al orientarse en su totalidad a un punto común muy bien definido y al predominar las expresiones de tipo crítica, el problema no consiste en el peso relativo de cada parte sino en qué punto del proceso tienen su incidencia.

La categoría identificada como *procesos* puede considerarse la más representativa pues, de hecho, la mencionada crítica refleja rupturas en las secuencias lógicas debido a problemas de tiempo, recursos, indefiniciones, inestabilidad o falta de coherencia.

Esta impresión incompleta fue la que justificó la decisión de aplicar un diagrama de causa efecto de manera de aprovechar la forma diferente en que este instrumento trabaja con la información disponible. Para poder convertir discursos en causas y efectos. Se hicieron los ajustes estructurales antes comentados. El propósito de emplearlo en este caso, no era tomarlo como punto de partida para presentar una estrategia de solución del problema, sino más bien para contar con una mirada distinta a la que aportan las categorías como unidades de análisis. Por esta vía, se pudo apreciar que aquí tampoco hay un gran efecto que se pudiera considerar como dominante, sino que cualquiera de ellos es suficiente para dudar si su solución tendría un alcance multiplicador hacia el punto central: *planificación no efectiva*. Para lograr aún más la comprensión de los discursos, se preparó mediante trabajo en equipo una catalogación de las fallas expresadas en los discursos, vistas esta vez como brechas, para identificar el peso relativo de cada una sobre el funcionamiento del procedimiento, esta nueva manera de apreciar los discursos desempeñó un papel importante en la determinación de las conclusiones.

Un grupo importante de los discursos puede ser identificado como fallas en la concepción y diseño del procedimiento. La casi totalidad de estas fallas se corresponden con errores en

las técnicas de planificación, organización, dirección y control, que generan consecuencias negativas para el propio proceso de construir el plan.

El procedimiento para la planificación de actividades del Ministerio de Salud Pública, no logra beneficios demostrables en la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos en el organismo y sus dependencias, ni en la calidad, oportunidad y capacidad de respuesta de los servicios a la población. Las principales razones son: Está separado de las otras funciones de la dirección (planificación, organización, dirección y control) y, por tanto, pierde todas las condiciones para contribuir al desarrollo del sector salud.

Este procedimiento obedece a un objetivo estratégico a escala de país, para ello debe basarse en estudios situacionales para su diseño e implementación, que aporte todos los elementos imprescindibles para proyectar el funcionamiento del organismo, tales como: políticas públicas; expectativas de usuarios y prestadores; funcionamiento del plan anterior; situación de salud (en este caso); factores favorecedores o limitantes. Sin estudio situacional, no es posible proyectar el desarrollo, pero tales condiciones no aparecen presentes en el procedimiento estudiado.

Resulta inconsecuente con conceptos gerenciales aceptados tales como: la descentralización como estilo de dirección; la participación activa y real de todos los actores; el control orientado a la gerencia; el liderazgo distribuido; la visibilidad del paciente (en este caso); la delegación de autoridad y el empoderamiento; la intersectorialidad (en este caso) y el desarrollo local.

Consume un volumen importante de recursos en forma de personas calificadas, medios de transporte, medios de comunicación, combustible, energía, producción e impresión de documentos, que debe descontarse de los que se necesitan para otras funciones relacionadas con la producción de salud y para el funcionamiento regular de las personas implicadas.

En conclusión, el procedimiento para la planificación de actividades del Ministerio de Salud Pública no logra beneficios en la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos en el organismo y sus dependencias.

Referencias bibliográficas

1. Vera K. Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de la Unidad Ejecutora de Salud. Ascope, 2021 [tesis]. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo; 2022 [acceso 18/010/2022]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/87137>
2. Marconi G. Teorías y escuelas de la administración: diversos enfoques [tesis]. Argentina: Universidad Abierta Interamericana (UIA); 2018 [acceso 18/04/2022]. Disponible en: <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC129739.pdf>
3. McGrath J, Bates B. El pequeño libro de las grandes teorías del Management. EUA: Alienta; 2014 [acceso 05/04/2023]. Disponible en: https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/29/28980_El_pequeno_libro_de_las_grandes_teorias.pdf
4. Martínez ML. Antología sobre la teoría de la administración pública. 4ta ed. Ciudad de México: Instituto Nacional de Administración Pública; 2022 [acceso 27/03/2023]. Disponible en: <https://inap.mx/wp-content/uploads/2022/09/ANTOLOGIA-2022-4ta.-Ed.-PAG.-WEB.pdf>
5. Woodrow W. El estudio de la Administración 1887. En: Shafritz Jay M, Hyde AC. Clásicos de la AP. Estudio introductorio de Mario Martínez Silva. México: Fondo de Cultura Económica; 1999 [acceso 18/04/2022]. p. 280-313. Disponible en: <http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icshu/n3/m2.html>
6. Biswas A. 5 Phases of The Evolution of Public Administration. School of Political Science; 2020 [acceso 18/04/2022]. Disponible en: <https://schoolofpoliticalscience.com/evolution-of-public-administration/>
7. Cano CA. La administración y el proceso administrativo. Colombia: Universidad de Bogotá; 2017 [acceso 18/04/2022]. Disponible en: <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
8. The Encyclopedia of World Problems & Human Potential. Washington strata, Brussels, Bélgica: Union of International Associations (UIA); c1907-2022. Inefficient public administration. 2022 [acceso 21/10/2022]. Disponible en: <http://encyclopedia.uia.org/en/problem/inefficient-public-administration>
9. Nchuchuwe F. Historical Development of Public Administration. En: Olojede I, Fajonyomiat SO. Conference Paper. Chaptering essential of public administration. Nigeria:

Lagos States University; 2018 [acceso 22/04/2022]. p. 54-75. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/328364969_HISTORICAL_DEVELOPMENT_OF_PUBLIC_ADMINISTRATION

10. Artinger F, Artinger S, Gigerenzar YA. Frequency and causes of defensive decisions in public administration. Bus Res. 2019 [acceso 18/04/2022];12:9-25. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-018-0074-2>

11. Carnota O. Calidad con sustentabilidad, gerencia de las organizaciones del sector público. La Habana. Editorial de Ciencias Médicas. 2019 [acceso 05/04/2023]. Disponible en: <http://www.ecimed.sld.cu/2019/06/26/calidad-con-sustentabilidad-gerencia-de-las-organizaciones-sanitarias-del-sector-publico/>

12. OMS Red Mundial de Ciudades y Comunidades Amigables con las personas Mayores. Folleto. 2017 [acceso 18/04/2022]. Disponible en: https://ciudadesamigables.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/camig_folleto_2017.pdf

13. Edraw J. Diagrama de afinidad: una herramienta Six Sigma para priorizar ideas. 2020 [acceso 20/04/2022]. Disponible en: <https://www.edrawsoft.com/es/affinity-diagram-sixsigma.html>

14. Hernández J. Seis diagramas para facilitar la toma de decisiones empresariales. Periódico digital La Estrella de Panamá. 7 de noviembre 2020 [acceso 11/10/2022]. Disponible en: <https://www.laestrella.com.pa/economia/201107/seis-diagramaspara-facilitar-toma-decisiones>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Conceptualización: Aida Barbarita Soler Porro.

Curación de datos: Aida Barbarita Soler Porro, Héctor Corratgé Delgado.

Análisis formal: Aida Barbarita Soler Porro; Héctor Corratgé Delgado.

Adquisición de fondos: Aida Barbarita Soler Porro, Héctor Corratgé Delgado.

Investigación: Aida Barbarita Soler Porro; Héctor Corratgé Delgado.

Metodología: Aida Barbarita Soler Porro; Héctor Corratgé Delgado; Carmen Arocha Mariño.

Administración del proyecto: Aida Barbarita Soler Porro.

Recursos: Aida Barbarita Soler Porro, Héctor Corratgé Delgado.

Software: Aida Barbarita Soler Porro, Héctor Corratgé Delgado.

Supervisión: Carmen Arocha Mariño, Orlando Carnota Lauzán (†).

Validación: Aida Barbarita Soler Porro.

Visualización: Aida Barbarita Soler Porro.

Redacción-borrador original: Aida Barbarita Soler Porro.

Redacción-revisión y edición: Aida Barbarita Soler Porro, Héctor Corratgé Delgado, Carmen Arocha Mariño; Orlando Carnota Lauzán (†).