

# EDITORIAL

## Retos y desafíos de la planeación estratégica para las instituciones de salud

Dr. Marcelo Sergio Castellero Manzano,  
Delegado Estatal del IMSS Jalisco.

**E**n México son limitadas las instituciones de salud que implementan de manera permanente y exitosa modelos de planeación estratégica, y aún menos las que lo implementan con una visión sistémica, enfoque integralidad y considerando una alineación perfecta con los programas institucionales, sectoriales, nacionales e internacionales en materia de salud. Por lo anterior la administración de procesos relacionados con la atención médica se ha convertido en uno de los principales desafíos para el personal directivo responsable de unidades, hospitales e instituciones de salud.

Existen diversos enfoques y modelos para la implementación de planes estratégicos, desafortunadamente la mayoría de estos enfoques se orientan con mayor énfasis a los procesos administrativos, por lo que en algunos casos la vinculación entre los procesos administrativos y de atención médica es poco efectiva para el logro de resultados adecuados, lo que repercute negativamente no solo en el cumplimiento de objetivos, indicadores y metas sino también en el uso eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.

El notable incremento en la población usuaria y la sobredemanda de algunos servicios de salud, ha motivado a las autoridades responsables de las instituciones de salud a la reingeniería de procesos así como a la implementación urgente de modelos de planeación estratégica orientados a la administración, control, evaluación, seguimiento y rendición de cuentas de cada uno de los programas y procesos que se desarrollan al interior de estas instituciones.

La implementación de modelos de planeación estratégica deben ser considerada como una prioridad institucional permanente y no como una moda o una estrategia de rescate o mejora temporal. El éxito en el resultado de planes estratégicos no solo depende de la disciplina y rigor metodológico de la implementación, sino también de la vinculación y participación activa y obligatoria de los responsables en todos los procesos desarrollados al interior de estas instituciones.

Uno de los pilares fundamentales de la planeación estratégica aplicada a las instituciones de salud es el adecuado desarrollo de un diagnóstico de salud, en el cual se realice una evaluación detallada y objetiva de los principales problemas de salud, considerando el impacto sobre la utilización frecuente o de alta demanda de servicios de atención médica continua, urgencias, cirugía, hospitalización y rehabilitación. Una vez que las principales problemáticas han sido identificadas de manera objetiva se deberá ordenar cada una de estas problemáticas, considerando como una prioridad la resolución inmediata.

Una vez que los problemas de salud han sido identificados y priorizados, se debe elaborar un diagnóstico situacional para evaluar la disponibilidad de recursos humanos, materiales, financieros y de infraestructura que se encuentran al interior de las instituciones o establecimientos, esto con el propósito de establecer e implementar estrategias para su inmediata atención y oportuna resolución. Los responsables de la administración de cada uno de los recursos y/o procesos deberán apegarse a las políticas institucionales y nacionales para el uso óptimo y eficiente de los recursos a utilizarse.

Posterior a la elaboración de estos diagnósticos el responsable de la institución y/o establecimiento deberá reunirse con los mandos superiores y mandos medios para el desarrollo del plan estratégico, que deberá elaborarse estrictamente con alineación estratégica a los programas internacionales, nacionales, sectoriales e institucionales.

El plan estratégico debe estructurarse a través de elementos y componentes metodológicos con estricto apego a las normatividades y políticas de cada una de las instituciones, uno de los componentes con mayor peso para el éxito y logro de resultados es precisamente el referente a las herramientas para control de estrategias táctico-operativas correspondientes a cada uno de los programas o procesos, ya que a través de estas se evaluará la captura, control, supervisión y seguimiento de líneas de acción y por consecuencia los resultados globales del plan estratégico.

Aunque pareciera que una vez que ha sido elaborado el diagnóstico de salud, diagnóstico situacional y plan estratégico los problemas de las instituciones se encuentran en vías de resolución no es así, es justo aquí en donde inicia el principal desafío para el personal directivo, ya que deberá establecer estrategias para la capacitación, operación, evaluación y seguimiento de compromisos y resultados. En todo momento la capacitación debe realizarse considerando el nivel de jerarquía y responsabilidad de cada uno de los personajes del equipo directivo.

Posterior a la capacitación es de suma importancia dar a conocer los documentos de gestión (Diagnóstico de salud, Diagnóstico situacional y Plan estratégico) así como sensibilizar acerca de la importancia de implementar un plan estratégico.

El reto más importante para poder definir si una implementación es exitosa o no es precisamente a través del seguimiento y de la utilización de un esquema de rendición de cuentas, ya que solo así será posible determinar de manera objetiva y tangible si un plan fue verdaderamente efectivo para la resolución o mejora de problemas.

Una vez que ha sido planteada esta visión integral para la planeación estratégica de los servicios de salud, es importante identificar de manera objetiva por el personal directivo y responsable, que se ha realizado al interior de las instituciones o establecimientos de salud, y de igual forma deberá realizarse una evaluación integral de resultados e impactos sobre los procesos o programas en forma general, posteriormente se debe identificar las áreas o servicios con mayor problemática, de esta manera podrá jerarquizarse el nivel de prioridad para la resolución de problemas. En este mismo sentido es imprescindible el desarrollo paralelo de estrategias de prevención y contención de problemas.

Es posible que el desarrollo e implementación de estrategias táctico-operativas planteadas en la planeación estratégica se convierta en uno de los principales retos y desafíos en las instituciones de salud, por lo que es fundamental realizar de manera frecuente y en forma permanente la evaluación del nivel de conocimientos y de las competencias de gestión que tiene el personal que dirige los procesos y programas de las instituciones de salud. En caso de no hacerlo será prácticamente imposible implementar un modelo de planeación estratégica que tenga resultados de alto impacto para las instituciones y establecimientos dedicados a los procesos de atención en salud.