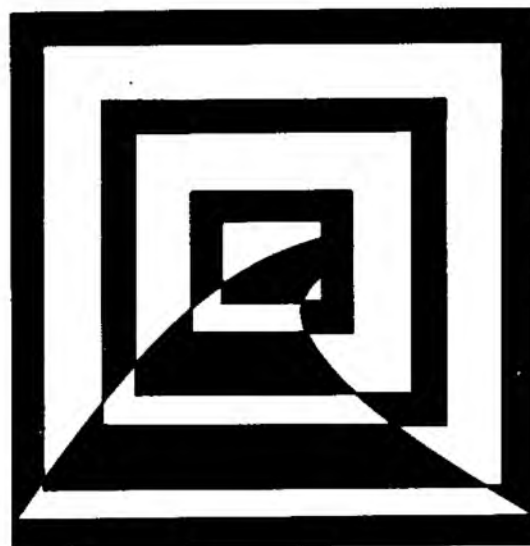


**Asociación Colombiana De Facultades De Medicina**

**SEMINARIO PERMANENTE  
DE  
EDUCACION MEDICA**

**AUSENCIA DE UNA MENTE ESTRATEGICA**



ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES DE MEDICINA

SEMINARIO PERMANENTE DE EDUCACION MEDICA

**AUSENCIA DE UNA MENTE ESTRATEGICA**

Autores : DR. JULIO ENRIQUE OSPINA LUGO  
Director Ejecutivo - ASCOFAME  
DRA. NELSA BEATRIZ REY PARDO  
Jefe Desarrollo Educacional

## AUSENCIA DE UNA MENTE ESTRATEGICA

### INTRODUCCION

Siempre se piensa cómo deben ser las instituciones de la salud en los próximos años para alcanzar la calidad y crecimiento esperado.

La planificación estratégica ~~con sus aportes~~ apoya estas inquietudes y facilita un esquema coherente para proponer proyectos concretos con base en el análisis de la situación actual, partiendo de la identificación de factores sociales que construyen la dinámica de cambio.

La planificación estratégica a partir de "como es" propone el "deber ser" por medio de la participación de un grupo dinámico de trabajo, mediante la apertura a múltiples iniciativas y aportes de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria.

La planificación estratégica es un proceso apasionante que permite a la organización ser proactiva en lugar de reactiva en la formulación de su futuro. Puede determinarse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una institución con el fin de lograr procesos de mejoramiento a todos los niveles de las instituciones de la salud.

## 1. ESTUDIO DE CASO

Es fin de año en el hospital universitario San Juan de los Milagros e inicia sus funciones un nuevo director, el Dr. Alvaro Pinto, quien ha realizado numerosos estudios sobre gerencia en salud. Es una persona muy entusiasta y con muchos deseos de aplicar múltiples iniciativas, fruto de diversos ~~estudios adelantados~~ en el país y en el exterior. - - -

El hospital que le corresponde dirigir se encuentra ubicado en una prestante ciudad con una capacidad de 300 camas. El área de influencia es bastante amplia; cubre alrededor de 12 barrios con una población aproximada de 100.000 habitantes. Las casas del barrio son de clase media con servicio eléctrico y agua potable. Es un sector bastante industrial con numerosas fábricas, bancos, talleres y almacenes. Solamente tiene dos colegios y unas 6 escuelas.

El personal de planta asciende aproximadamente a 600 personas entre médicos, enfermeras, odontólogos y personal administrativo. El hospital cuenta con numerosos servicios, urgencias, consulta externa, programas comunitarios, departamentos de cirugía, medicina interna, gineco-obstetricia, ortopedia, pediatría, odontología, etc.

El Dr. Alvaro Pinto debe iniciar la programación del hospital para el año siguiente y para ello analiza las últimas fuentes estadísticas. La tasa de mortalidad infantil es de 60% por mil nacidos vivos; la expectativa de vida es de 75 años, la tasa de fecundidad del 60%, la de natalidad 10% y la tasa anual de crecimiento es de 3.50%. Los problemas más frecuentes atendidos en el hospital son el trauma, las enfermedades cardiovasculares, la infección respiratoria aguda y la enfermedad diarreica aguda.

Solamente un 20% de población es menor de 15 años, un considerable porcentaje de adolescentes y adultos con muy pocos ancianos, quizás por tratarse de un sector eminentemente industrial.

El Dr. Pinto convoca a una reunión a todo el personal directivo de la institución, les entrega las estadísticas para que las revisen e interpreten, con el fin de tenerlas en cuenta en el proceso de planeación y los cita a una reunión para la semana siguiente.

Al llegar a la reunión, el Dr. Camilo Castro, venerable médico cirujano del hospital, con una trayectoria de muchos años en la institución opina que no considera necesaria esa información para planear las actividades del año siguiente. Lo único importante es aumentarle un porcentaje al plan elaborado desde hace diez años, ya que todos saben a ciencia cierta cuáles son las actividades cotidianas que se desarrollan en el hospital y los planes que realmente se quedan en el papel.

El Dr. Pinto quedó pensativo. Todo lo que ha estudiado sobre planificación estratégica se le viene abajo y no sabía que actitud podría asumir. Él se negaba a creer que el personal directivo del hospital no hiciese un análisis de la situación y tuviera claros los problemas prioritarios para la programación de las actividades. En estos pensamientos se encontraba cuando fue interrumpido por el Dr. González.

Yo quisiera - Dr. Pinto - que usted nos aclarara qué podemos hacer con todos estos datos, para mejorar las actividades que desarrollamos desde hace 15 años cuando la Secretaría de Salud construyó el hospital.

Eso es evidente - alude el Dr. Pinto - pero a mí me parece que no podemos quedarnos dentro de los muros del hospital sin saber qué pasa afuera. Si analizamos las estadísticas, nos damos cuenta sobre las causas más importantes de consulta y si salimos a la comunidad e investigamos por qué la gente se enferma tanto de infección respiratoria aguda, se pueden tomar medidas correctivas. Yo los invito para que apliquemos un modelo - de ~~planificación~~ ~~estratégica~~ - propuesto por la Organización Panamericana de la Salud muy práctico y sencillo de aplicar.

## 2. OBJETIVO DE LA UNIDAD

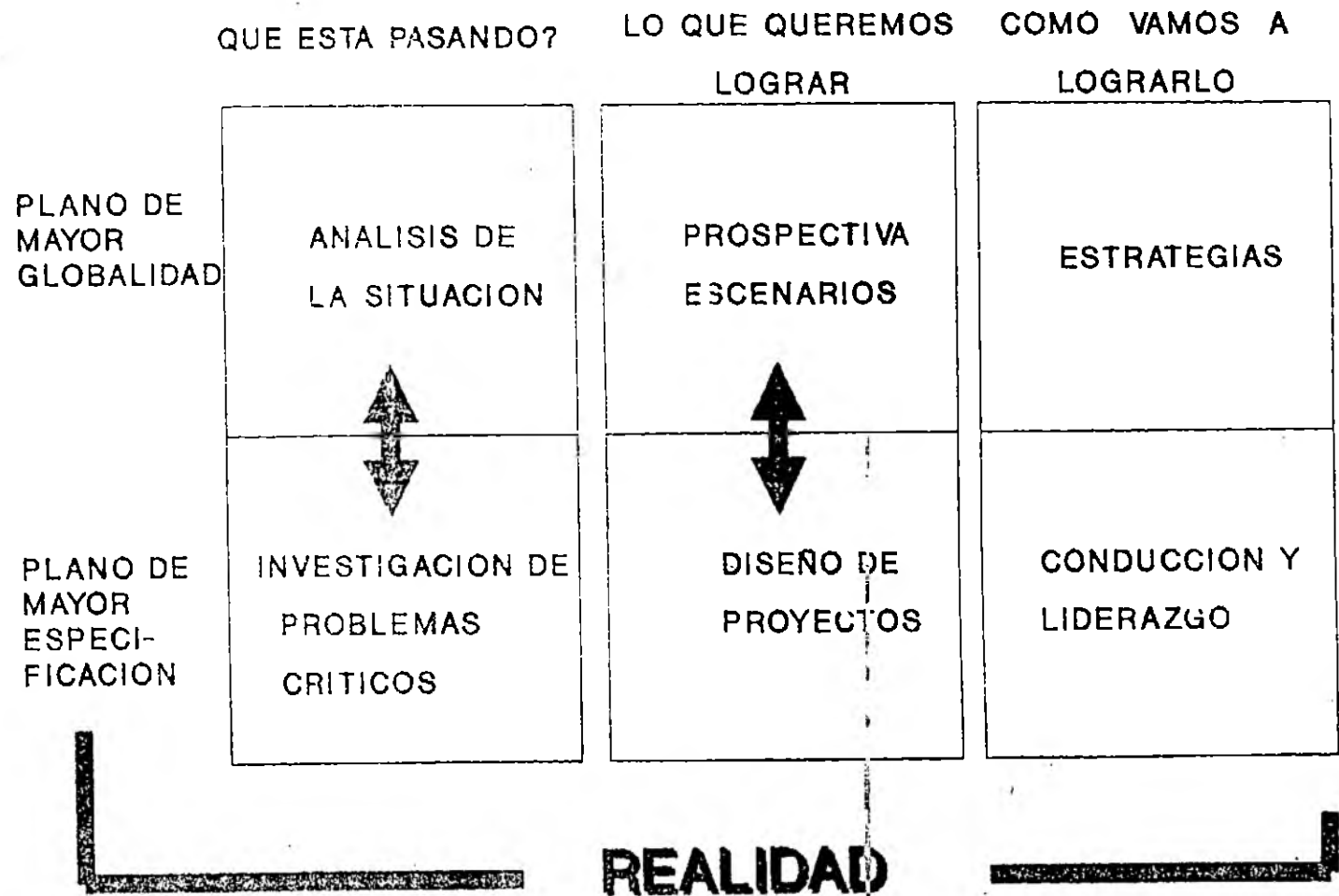
IDENTIFICAR LOS PASOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.
---

## 3. HIPOTESIS DE TRABAJO

Hipótesis verdadera. Si se trabaja con un enfoque de planificación estratégica es posible responder a la problemática prioritaria del contexto del hospital.

Hipótesis nula. El enfoque de planificación estratégica no incide como respuesta a la problemática prioritaria del contexto del hospital.

# MOMENTO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA



Hipótesis verdadera. La planificación estratégica permite vislumbrar el futuro del hospital.

Hipótesis nula. La planificación estratégica no permite vislumbrar el futuro del hospital.

Hipótesis verdadera. El trabajo rutinario del personal incide negativamente en la planificación estratégica del hospital.

Hipótesis nula. El trabajo rutinario del personal de hospital no incide en la planificación estratégica del mismo.

#### 4. BUSQUEDA DE INFORMACION

##### 4.1. Principios generales del enfoque estratégico.

Según el Dr. Antero Coelho <sup>36</sup> los principios generales que caracterizan el enfoque estratégico son :

- ". Contesta," dónde estamos?". "A dónde queremos ir?" "Cómo llegar allá"?
- . Existencia de diferentes alternativas para las soluciones de los problemas identificados.
- . Posibilidad de cambiar las propuestas alternativas, en nuevas propuestas de acuerdo con la marcha de los acontecimientos y aparecimiento de modificaciones de las variables.
- . Análisis constante de los causales de los problemas.
- . Análisis de las variables involucradas en las propuestas de las soluciones.
- . Compromiso en el cómo solucionar el problema  
compromiso en el cambio actual y futuro.

---

<sup>36</sup> Coelho, Antero. Gerencia y Planificación prospectiva. Organización Panamericana de la Salud. Serie de Desarrollo de Recursos Humanos, No. 90

4.2 El Dr. Mario Rovere <sup>37</sup> de la Organización Panamericana de la Salud propone seis momentos de la planificación, los cuales se explican a continuación.

4.2.1 Momento 1. Análisis situacional. Qué nos está pasando? Este interrogante hace alusión a un enfoque global donde el grupo planificador hace una lluvia de ideas referente al análisis de la situación actual. Por ejemplo:  
Qué nos está pasando en la Educación Médica - Por qué?.  
Qué nos está pasando con los pacientes de consulta externa? Por qué?.  
Qué nos está pasando en la unidad de urgencias? Por qué?.  
Que nos está pasando en la gestión presupuestal? Por qué?.

Escriba usted otros ejemplos relacionados con su trabajo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

<sup>37</sup> Rovere, Mario. Aportes para una metodología de planificación estratégica de recursos humanos en salud. Segunda versión. Organización Panamericana de la Salud, 1991, pág. 5.

Este primer momento permite de manera espontánea analizar la situación actual. Un análisis de autores de rica experiencia permite la ubicación dentro de un contexto real.

En esta etapa se captan los rasgos fenomenológicos de la situación para llegar luego a planos más profundos y estructurales.

#### 4.2.2 Momento 2. Investigación de problemas críticos

- . Cuál es el problema?
- . Para quién es el problema?
- . Cómo se manifiesta el problema?
- . Por qué este problema existe?

Los aspectos conflictivos que surgen del análisis situacional del primer momento, permiten organizar e identificar el listado de problemas prioritarios críticos que se constituyen en la base para formulación de proyectos.

"La determinación, descripción y explicación de cada problema estratégico es una tarea que pone en juego el conocimiento, los valores y la experiencia de quien los analiza"<sup>38</sup>

Para la formulación de problemas, entendidos éstos como una situación deficitaria y sobre la base del conocimiento científico se logran

---

<sup>38</sup> Ibid. pág 9.

encontrar alternativas de solución que se pueden concretar mediante la organización de grupos pequeños de 6 u 8 personas quienes formulan 2 o 3 problemas prioritarios.

Pueden ser problemas prioritarios, por ejemplo.

- . El déficit presupuestal de la institución.
- . La baja calidad del servicio.
- . La ausencia de manuales de funciones.
- . La carencia de un sistema de evaluación del desempeño.

Escriba usted con la participación de un pequeño grupo, tres problemas prioritarios que afronta en su institución, teniendo en cuenta el ejercicio del primer momento.

---

---

---

---

---

---

---

---

Una vez formulados los problemas en pequeños grupos, el relator los expone ante la asamblea y se evalúa el diálogo abierto con estos indicadores:

- . Cree Ud. que el problema está bien definido?
- . Cree Ud. que el problema está bien explicado?
- .Cuál es el valor que la asamblea le otorga al problema? Alto? Bajo?

UNA VISION DE FUTURO  
SIN ACCION NO  
TIENE SENTIDO

UN FUTURO SIN  
VISION NO TIENE  
HORIZONTE

#### 4.2.3 Momento 3. Prospectiva y escenarios.

Los escenarios pueden interpretarse como la distancia entre la situación actual y una situación óptima. Incluye un trabajo de prospectiva que está basado en situaciones deseables, proyecciones a partir de un análisis realista de la situación y los problemas identificados previamente.

Esto significa trazar un derrotero que sirva de direccionador eficaz y motivador de los planes de acción, con la debida flexibilidad o adaptabilidad.

"Los escenarios en general representan extrapolaciones hacia el futuro de realidades existentes en el pasado o en el presente, tienden a imaginar circunstancias, secuencia de eventos e influencia de factores que, bajo determinados supuestos, configuran situaciones hipotéticas en el futuro, dentro de las actuales condiciones de incertidumbre que domina el proceso de cambio.

El fundamento de prever escenarios futuros, es mirar hacia adelante y anticipar el comportamiento de las variables, lo cual permite a los entes decisorios y planificadores, manejar mejor la incertidumbre del futuro y analizar y tratar creativamente

el diseño y desarrollo de las políticas y planes. Mediante la proyección de perspectivas se llega a un nuevo discernimiento y aparecen nuevos puntos de acceso para analizar los problemas, a la vez que se amplía la gama de opciones para resolverlos".<sup>39</sup>

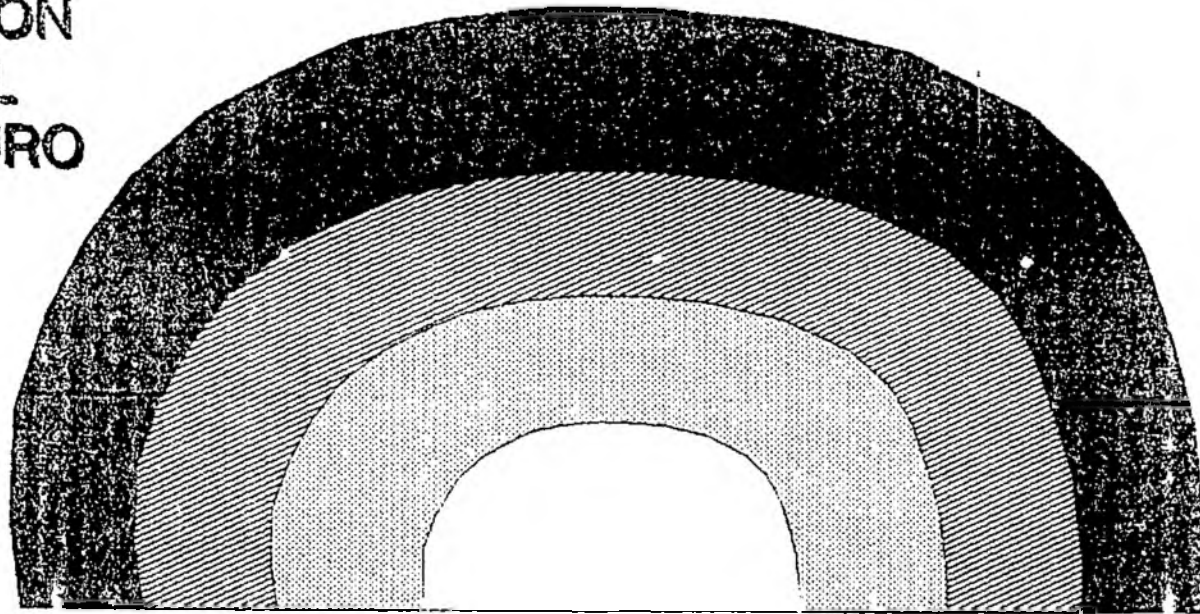
Con lo anterior se entiende el futuro como una situación que debe construir el grupo en el momento presente, como un proceso tangible que se gesta en el interior de la institución.

El futuro que nos ocupa llegó ya y vive con nosotros. El futuro tiene raíces en el pasado y el presente. Alfonso Borrero dice: "El pretérito se adivina en el presente y ambos tiempos auguran el porvenir". Para el proceso del trabajo de grupo, la asamblea en forma abierta y espontánea propone situaciones deseables y se registran todas las propuestas formuladas por el grupo.

---

<sup>39</sup> Asociación Colombiana de Facultades de Medicina. Reflexión de Expertos. Bogotá, Marzo 1987, pág. 193.

VISION  
DEL  
FUTURO



EL ACTOR SOCIAL CONSTITUYE  
LA VISION, PERO LA VISION  
CONSTITUYE AL GRUPO.

DISTANCIA ENTRE LA SITUACION  
ACTUAL Y LOS INDICADORES OPTIMOS

Por ejemplo: Con base en los problemas propuestos en el momento anterior se puede proponer en los escenarios futuros:

- . Lograr equilibrio presupuestal en la institución.
- . Alcanzar estándares altos de calidad.
- . Tener manuales de funciones.

Escriba usted escenarios futuros para los problemas prioritarios que identificó en el momento anterior.

Escenarios futuros:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4.2.4 Momento 4. Formulación de proyectos.

"Para el proceso del trabajo de grupo la asamblea en forma abierta y espontánea propone las situaciones deseables y se registran todas las propuestas formuladas por el grupo".

Con base en los problemas identificados y los escenarios trazados, los grupos de trabajo proponen proyectos concretos de acción inmediata. El término proyectos, según el diccionario de la lengua española, se define como representación de una obra que se ha de fabricar con indicación de detalles y costos. También se conceptualiza como la intención o propósito de hacer algo, como el boceto, bosquejo o croquis de algo que se desea ejecutar.

En resumen, "es un programa de acción que permite ordenar un conjunto de actividades concretas que lleven a la resolución de problemas y necesidades específicas de una comunidad."<sup>40</sup>

Un proyecto puede conceptualizarse también como:

"Una estrategia que dinamiza procesos, mediante el desarrollo de actividades planificadas, orientadas hacia el logro de un objetivo pertinente a la misión de la institución, que conlleva a la solución de problemas y satisfacción de necesidades de orden docente, generacional, administrativo o de servicio, en cuya ejecución se compromete la institución, los docentes y los estudiantes y a la comunidad a la cual se sirve, con el fin de mejorar la

---

<sup>40</sup> Ministerio de Educación Nacional. Organización de los Estados Americanos. Serie estudios e investigaciones. Propuesta para el desarrollo de la planeación educativa regional. Bogotá, 1990.

calidad de vida"<sup>41</sup>

Un proyecto educativo se distingue porque :

- . Es práctico y permite solucionar problemas reales y concretos.
- . Se utiliza un proceso de planeación participativa.
- . Tiene carácter de investigación-acción o sea, investiga la realidad para actuar sobre ella.
- . Compromete en su ejecución a todos los estamentos de la institución.

Para la formulación de un proyecto se puede dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- . En qué consiste el proyecto? Esto implica: Título del proyecto, acción por desarrollar, producto o servicio que se espera lograr, localización, duración, beneficiarios, agencias que apoyan el proyecto.
- . Quién o quiénes van a desarrollar el proyecto? Lo cual implica la conformación del equipo responsable del proyecto.
- . Cuáles son los objetivos del proyecto? o resultados que se aspiran alcanzar con el proyecto.

---

<sup>41</sup> Vargas, Elsa. La formulación de proyectos en Ciencias de la Salud y su aplicación como estrategia en la formación de recursos humanos. Bogotá, ASCOFAME, 1991.

- . Qué actividades se van a desarrollar para cada objetivo?. con el fin de facilitar la dimensión operativa del proyecto, la asignación de tareas y responsabilidades.
- . Cuál es la justificación del proyecto? En términos de antecedentes, ventajas que presenta el proyecto, importancia e impacto del proyecto.
- . Para quién es el proyecto? Mediante una descripción amplia de las características y situación de beneficiarios del proyecto.
- . Cuál va a ser la metodología del proyecto?. es decir, la forma como se va a ejecutar y posibles etapas del proceso y cronograma de actividades.
- . Cuáles son los recursos que se requieren para el proyecto?, de orden financiero, humano y técnico.
- . Cómo se va a administrar el proyecto? Tiene por objeto establecer mecanismos de coordinación, toma de decisiones, duración del proyecto, organización del trabajo, etc.
- . Cómo evaluar los resultados? Busca controlar el desarrollo del proyecto, según los objetivos trazados y medir la calidad del proceso.

Con base en los escenarios trazados en el momento anterior propoga un proyecto teniendo en cuenta los interrogantes propuestos:

En qué consiste el proyecto? _____ _____
Quién o quiénes van a desarrollar el proyecto? _____ _____
Cuáles son los objetivos del proyecto? _____ _____
Qué actividades va a ejecutar para cada objetivo ? _____ _____ _____
Cuál es la justificación del proyecto? _____ _____ _____
Para quién es el proyecto? _____ _____ _____
Cómo se va administrar el proyecto? _____ _____
Cómo van a evaluar los resultados? _____ _____

4.2.5

Momento 5. Estrategias: Consiste en el despliegue de todas las fuerzas para ejecutar los proyectos determinados y la manera como se van a articular en una acción coordinada.

"La formulación de estrategias consiste en el despliegue de fuerzas antes de la acción.

La formulación de estrategias se enfoca hacia la efectividad.

La ejecución de las estrategias se encamina a lograr eficiencia.

Formular las estrategias es ante todo un proceso intelectual.

Implementarlas es un proceso operativo"<sup>42</sup>

La ejecución de estrategias es un proceso con orientación operativa debido a que las metas y políticas deben fijarse y los recursos es necesario asignarlos en toda la organización.

Es posible que la implementación fructífera de estrategias requiera de las normas de desempeño, instalación de sistemas de información, fijación de sistemas de recompensa, cambios en la estructura de una organización, capacitación de nuevos empleados, motivación de personal, desarrollo de

---

<sup>42</sup>

Fred, David. La gerencia estratégica. Fondo Editorial. Legis. Santafe de Bogotá, 1991, pág. 63.

estrategias publicitarias, etc. <sup>43</sup>

Escriba las estrategias que usted aplicaría en su proyecto.

---

---

---

---

---

---

4.2.6 **Momento 6. Conducción y liderazgo.** Se plantea como la capacidad para influir en todos los estamentos de la institución con el fin de lograr el desarrollo de los proyectos planeados en un clima organizacional motivante. Es una instancia crucial de transformación del pensamiento en acción. Es la forma como los actores del proceso logran los objetivos propuestos.

El líder se caracteriza por su visión hacia el futuro, conocimiento de su gente, claridad de sus principios, confianza en sí mismo, entusiasmo, habilidad para diseñar ambientes de trabajo, gran impulso hacia la acción y capacidad para promover el cambio.

Por tal razón, es una persona con potencialidades para contrarrestar las fuerzas de resistencia al cambio como: la desconfianza, la inseguridad, el miedo al fracaso, el arraigo a la tradición y a las actividades de rutina.

---

<sup>43</sup> Rovere. Op. cit. pág.1

Cómo va a ejercer su liderazgo para sacar adelante el proyecto mencionado?

---

---

---

---

---

5. COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

Teniendo en cuenta la información proporcionada en esta unidad y la que usted haya consultado. Cómo sustenta o refuta las hipótesis que formuló alrededor del caso propuesto?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## RESUMEN

De acuerdo con los seis momentos anteriores, el Dr. Mario Rovere hace la siguiente síntesis:

MOMENTO	PLANO	HABILIDAD DOMINANTE
1. Análisis de situación	Global	Capacidad de análisis y de Síntesis. Descubrimiento de lo latente tras lo manifiesto. Posicionamiento. Ponerse en lugar de otro.
2. Investigación de problemas críticos	Espec.	Precisión - conocimiento - investigación - capacidad de síntesis.
3. Prospectiva Escenarios	Global	Creatividad - información - amplitud - experiencia - diseño definición - decisión - compromiso - valores.
4. Diseño de proyectos	Espec.	Experiencia - precisión - conocimiento tecnológico - diseño - cálculo.
5. Descubrir y diseñar estrategias	Global	Concentración - cálculo - conocimiento - experiencia - creatividad - nivel de información.
6. Conducción y liderazgo	Espec.	Precisión - flexibilidad - compromiso, velocidad de reacción

44.

Ante la anterior síntesis, las propuestas de planificación estratégica buscan articular :

- . Los problemas que emergen del análisis situacional.
- . La configuración de escenarios futuros.
- . La propuesta de proyectos concretos.

---

Ibid. pág. 1

- . La direccionalidad de los proyectos mediante estrategias concretas.
- . El control permanente de los planes de acción.

#### TOMESE EL PULSO

- . Si Ud. estuviera en el caso del Dr. Pinto cómo respondería al problema planteado ?
- . De qué manera orientaría de ahora en adelante los procesos de planificación estratégica ?
- . Qué otros casos conoce parecidos al del Dr. Pinto?

#### ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- . Dialogue con los colegas sobre la forma como realizan los procesos de planificación y la manera de mejorarlos.
- . Investigue otros modelos de planificación estratégica.
- . Evalúe la forma como se realizan los procesos de planificación estratégica en su institución.

## AUSENCIA DE UNA MENTE ESTRATEGICA

### AUTOEVALUACION

1. De acuerdo con las explicaciones de la unidad numere en orden de secuencia los siguientes momentos:

\_\_\_\_\_ Prospectiva y escenarios  
\_\_\_\_\_ Formulación de proyectos  
\_\_\_\_\_ Investigación de problemas críticos  
\_\_\_\_\_ Conducción y liderazgo  
\_\_\_\_\_ Análisis situacional  
\_\_\_\_\_ Estrategias

2. Según las explicaciones de la unidad sobre la forma de elaborar proyectos numere en orden de secuencia:

\_\_\_\_\_ Cómo evaluar los resultados ?  
\_\_\_\_\_ Cuáles son los objetivos del proyecto ?  
\_\_\_\_\_Cuál es la justificación del proyecto ?  
\_\_\_\_\_Cuál va a ser la metodología del proyecto ?  
\_\_\_\_\_ Para quién es el proyecto ?  
\_\_\_\_\_ Cuáles son los recursos ?  
\_\_\_\_\_ Cómo se va a administrar el proyecto ?  
\_\_\_\_\_ Quién va a desarrollar el proyecto ?  
\_\_\_\_\_ Qué actividades se van a desarrollar para cada proyecto ?  
\_\_\_\_\_ En qué consiste el proyecto ?

3. Marque la respuesta verdadera :

Un principio que caracteriza el enfoque estratégico es :

- A. El manejo amplio de las fuentes de información.
- B. La claridad en las funciones y tareas que se quieren desarrollar.
- C. La solución a los problemas conflictivos que se presentan en la institución.
- D. Existencia de diferentes alternativas para las soluciones a los problemas identificados.
- E. Existencia de recursos para responder a los problemas que se presentan.

## AUSENCIA DE UNA MENTE ESTRATEGICA

### HOJA DE RESPUESTAS

1. 3 Prospectiva y escenarios
- 4 Formulación de proyectos
- 2 Investigación de problemas críticos
- 6 Conducción y liderazgo
- 1 Análisis situacional
- 5 Estrategias
  
2. 10 Cómo evaluar los resultados ?
- 3 Cuáles son los objetivos del proyecto ?
- 5Cuál es la justificación del proyecto ?
- 7Cuál va a ser la metodología del proyecto ?
- 6 Para quién es el proyecto ?
- 8 Cuáles son los recursos ?
- 9 Cómo se va a administrar el proyecto ?
- 2 Quién va a desarrollar el proyecto ?
- 4 Qué actividades se van a desarrollar para cada proyecto ?
- 1 En qué consiste el proyecto ?
  
3. La respuesta correcta es la D.

## BIBLIOGRAFIA

Coelho, Antero. Gerencia y planificación prospectiva. Organización Panamericana de la Salud. Serie de desarrollo de recursos humanos No. 90.

Fred, David. La Gerencia estratégica. Fondo Editorial Legis. Santafe de Bogotá, 1991, pág. 63.

Rovere, Mario. Aportes de una metodología de planificación estratégica de recursos humanos en salud. Segunda versión. Organización Panamericana de la Salud, 1991, pág. 5

Vargas, Elsa. La formulación de proyectos en Ciencias de la Salud y su aplicación como estrategia metodológica en la formación de recursos humanos. Bogotá, Ascofame, 1991, pág. 7