
ARTICULO ORIGINAL**Proyección estratégica 2016 – 2020 en el Centro Nacional de Cirugía de Mínimo Acceso****Strategic Projection 2016 – 2020 in the National Center for Minimally Invasive Surgery**

Dr. C Julián Ruiz Torres^I, Dra. C Rosalba Roque González^I, Dra. C Rosa Mayelin Guerra Breña^{II}.

- I. Centro Nacional de Cirugía de Mínimo Acceso, La Habana, Cuba
 - II. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba
-

RESUMEN

Introducción: La Proyección Estratégica 2016- 2020 es el hilo conductor de las líneas de actuación que el Centro Nacional de Cirugía de Mínimo Acceso va a impulsar en los próximos cinco años para lograr la excelencia en la satisfacción del servicio que presta a sus pacientes y educandos. **Objetivo:** Diseñar la proyección estratégica del CNCMA enfatizando en la categoría "métodos y estilos de dirección".

Método: Se siguieron cuatro etapas: Reflexión, Diagnóstico, Formulación de la estrategia y planificación. Se llevó a cabo un análisis de contenido de documentos, tormenta de ideas con directivos de la institución, se aplicaron técnicas y herramientas de estadística descriptiva. Se realizó el análisis histórico, lógico y documental para conocer el desarrollo de la dirección estratégica y la planeación por objetivos.

Resultado: Fueron identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las partes interesadas en el desempeño de la organización y los riesgos que pueden afectar la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Se establecieron las funciones, misión, visión y valores de la organización y planificados sus objetivos estratégicos. Fueron identificadas seis estrategias maestras para cada una de las cuales se establecieron estrategias particulares. **Conclusiones:** La implementación de la Proyección 2016-2020 requerirá del compromiso y la participación de todo el colectivo del hospital y del liderazgo de sus directivos a todos los niveles. Por este motivo se planificaron acciones para perfeccionar los estilos y métodos de trabajo, como soporte fundamental para la ejecución de las estrategias.

Palabras Clave: Proyección estratégica, Centro Nacional de Cirugía de Mínimo Acceso, mejora continua.

ABSTRACT

Introduction: The 2016-2020 Strategic Projection is the conductor thread of the acting lines that the National Center for Minimally Invasive Surgery is going to promote in the next five years to achieve a service of excellence for its patients, students, as well as contribute even more to society through the growing satisfaction of the needs and expectations of those involved. **Objective:** To design the strategic projection of the NCMIS for the 2016-2020 period, emphasizing the "methods and styles of management" category.

Method: Four stages were followed: Reflection, Diagnosis, Formulation of strategy and planning. An analysis of the content of documents was carried out (minutes of the board of directors, report of internal audits and non-conformities, results of external inspections and plans of measures, surveys of patients and relatives), brainstorming with directors of the institution, descriptive statistics techniques: frequency tables, sector diagram and Pareto diagram, cause-effect diagram, SWOT matrix. A historical, logical and documentary analysis was also carried out to know the development of the strategic direction and the planning by objectives.

Results: The analysis of the internal and external context allowed us to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats to fulfill the strategic aims. Those involved in carrying out the organization and the risks that could affect the satisfaction of their needs and expectations were identified. The functions, mission, vision and values of the organization were established and its strategic aims were planned. Six master strategies, each with particular strategies, were established. **Conclusions:** The implementation of the 2016-2020 Projection will require the commitment and participation of all the hospital personnel and the leadership of its managers at all levels. This is why actions were planned to improve the work styles and methods, as a basic support to carry out the strategies.

Key word: Strategic Projection, National Center for Minimally Invasive Surgery, continuous improvement. **Key Words:** Strategic Projection, National Center for Minimal Access Surgery, continuous improvement.

Conflicto de intereses: Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

INTRODUCCIÓN

El Centro Nacional de Cirugía de Mínimo Acceso (CNCMA) es el centro de referencia nacional dedicado a la terapéutica endoscópica y a la Cirugía Mínimamente Invasiva, así como a la formación del personal para la atención de salud en estas especialidades. Desde su fundación en 1994, como Centro de Cirugía Endoscópica, hasta la actualidad el CNCMA ha obtenido importantes resultados que han permitido su consolidación como institución de salud.

La Dirección del Centro tiene entre sus prioridades dar cumplimiento a los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.¹ El CNCMA trabaja con un Sistema de Gestión de la Calidad NC-ISO 9001:2015² (Figura 1), que tienen entre sus premisas fortalecer la dirección estratégica³ y el pensamiento basado en riesgos, sobre la base del liderazgo de la alta dirección y un estilo de gestión participativo con vistas a elevar la satisfacción de todas las partes interesadas en el desempeño del Centro.

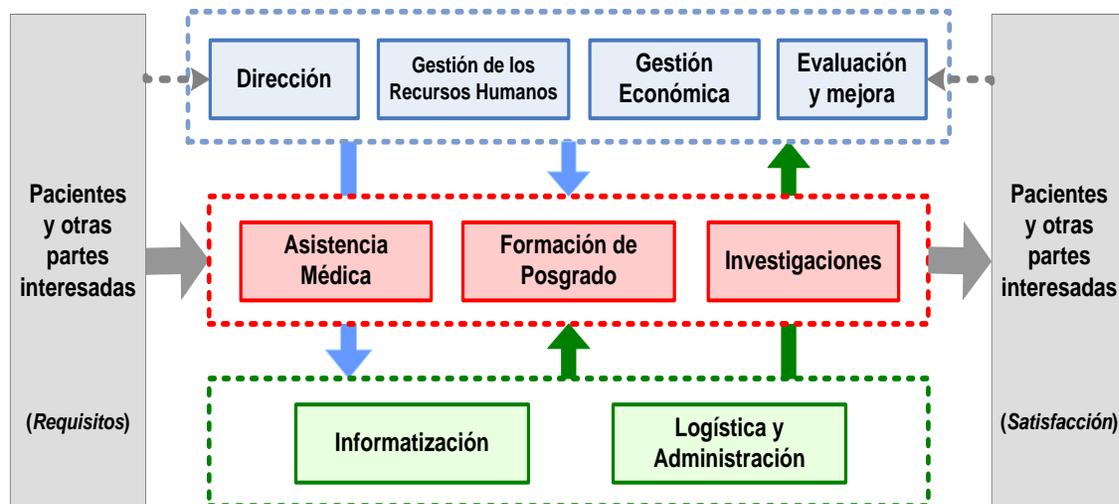


Figura 1 Mapa de procesos del Sistema de Gestión de la Calidad del CNCMA.

No obstante los logros alcanzados existen problemas aun no resueltos, que inciden en el cumplimiento de los objetivos del Centro, entre ellos la insuficiente preparación de los cuadros en administración en general y en gestión de la calidad de los servicios de salud, lo que incide en la necesidad de perfeccionar los métodos y estilos de dirección.

A partir de los resultados obtenidos en el período anterior y tomando en consideración los cambios ocurridos en el contexto externo e interno del Centro, se hizo necesario desarrollar un ejercicio de planeación estratégica para el período 2016-2020, que permitiera planificar el futuro y alcanzar las metas ambicionadas por la Dirección del Centro y sus trabajadores.

La categoría métodos y estilos de dirección está muy relacionada con el concepto de liderazgo administrativo, definido como "el proceso de dirigir e influir en las actividades en relación con las funciones de los miembros del grupo"⁴. Refleja la capacidad del líder para utilizar las diferentes formas de poder para influir en las conductas de sus seguidores. El liderazgo también puede ser definido como la influencia interpersonal ejercida por un líder ante sus seguidores mediante el proceso de la comunicación, en pos del logro de uno o diversos objetivos.⁵

En los estudios sobre los estilos de liderazgo se han distinguido los autoritarios orientados a la actividad y los participativos orientados a los empleados. Se plantean la necesidad de un liderazgo flexible entre lo autoritario y lo participativo de acuerdo a la situación y a la madurez de sus seguidores. También se ha diferenciado entre los estilos de dirección enfocados a la planificación y los enfocados a la implantación.⁶

Los métodos de dirección están asociados al conjunto de acciones y técnicas que el directivo emplea para lograr determinado efecto en el objeto dirigido a fin de alcanzar las metas o propósitos previstos. Son vías alternativas para influir sobre el colectivo y lograr que actúe en la dirección deseada.⁷ Los métodos de dirección pueden clasificarse en directos e indirectos y también se clasifican en: administrativos u organizativos, jurídicos, económicos y psicosociales. Por lo general, en las organizaciones se utilizan estos métodos de forma combinada.

Objetivo: Diseñar la proyección estratégica del CNCMA enfatizando en la categoría "métodos y estilos de dirección".

MÉTODOS

Entre los meses de octubre y noviembre de 2017, se realizó una investigación en Sistemas y Servicios de Salud, cuyo objeto de estudio fue analizar la dirección estratégica y la planeación por objetivos en el Centro Nacional de Cirugía de Mínimo Acceso. La investigación contó con la aprobación del consejo científico y el comité de ética de la investigación.

Se emplearon los métodos teóricos histórico – lógicos para conocer el desarrollo de la dirección estratégica y la planeación por objetivos, a partir del análisis de la bibliografía relacionada con el tema de estudio. En la fase de diagnóstico se emplearon los métodos empíricos siguientes: Análisis de contenido de documentos: Acta de los consejos de dirección, informe de auditorías internas y de no conformidades, resultados de inspecciones externas y planes de medidas, encuestas a pacientes y familiares. ormenta de ideas con directivos de la institución.

Las técnicas de recolección de la información fueron a través del Diagrama de causa-efecto, tablas de frecuencias, diagrama de sectores y diagrama de Pareto, así como la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

RESULTADOS

Con el objetivo de conocer cómo se relaciona la actividad del Centro con los Lineamientos, se elaboró una matriz cruzada que relaciona cada capítulo y los lineamientos aplicables al Centro. Se calculó el peso específico en porcentajes de estos lineamientos respecto al total del capítulo y al total de lineamientos aplicables. Los resultados de este análisis se resumen en el Diagrama de Pareto representado en la Figura 2. Los lineamientos aplicables de los Capítulos VI Política social y V Política de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente representan el 65 % del total. La lógica de este resultado parte de que en estos Capítulos se concentran los Lineamientos relacionados con la asistencia médica y la educación, que constituyen dos de los procesos clave del Sistema de Gestión del Centro (Figura 1).

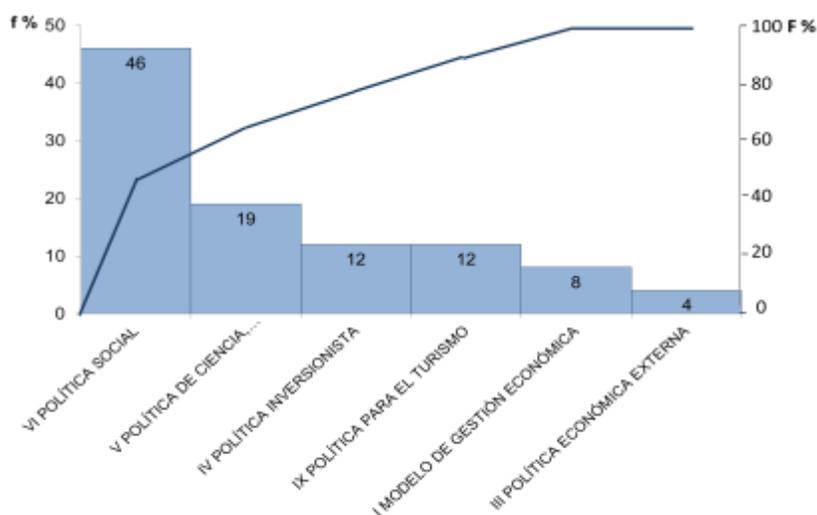


Figura 2 Diagrama de Pareto referido a los lineamientos que influyen en el problema de investigación (f: frecuencias relativas simples; F: frecuencias relativas acumuladas).

La planeación estratégica se realizó en cuatro etapas: Reflexión, Diagnóstico, Formulación de la estrategia y planificación.

Etapa 1 Reflexión estratégica

Se realizó un diagnóstico inicial para identificar los problemas que confrontaba el Centro en el periodo 2010-2015 y sus causas. Para ello se emplearon los métodos empíricos mencionados y se realizó la triangulación las informaciones recogidas por las diferentes técnicas. El resultado se representó mediante un Diagrama Causa-Efecto (Figura 3), clasificando las causas identificadas en siete categorías: Métodos y estilos de dirección, Salud e Innovación, Colaboración internacional, Capital Humano, Infraestructura, Calidad y Metrología y Formación de postgrado

Se formularon los objetivos estratégicos del Centro para el período 2016-2020.

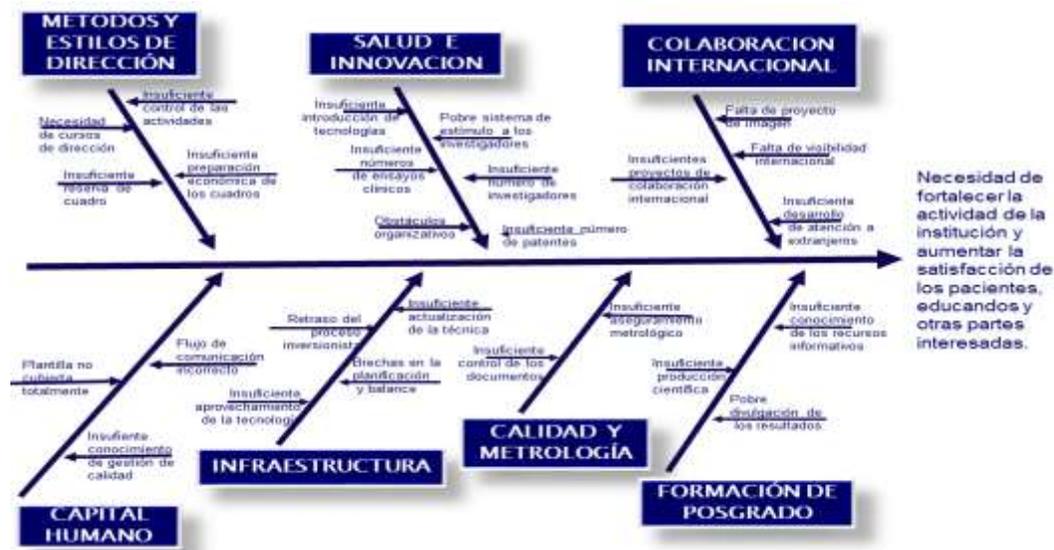


Figura 3 Diagrama causa efecto respecto al problema de investigación

Como Objetivos estratégicos 2016-2020 se planificaron los siguientes:

Objetivo No. 1: Garantizar la calidad y la seguridad en la atención médica que brinda el CNCMA y la satisfacción de los pacientes y acompañantes.

Objetivo No. 2: Consolidar al CNCMA como centro docente y de investigación y elevar la competencia del capital humano.

Objetivo No. 3: Cumplir con los Programas y Convenios de Cooperación Internacional del Centro, la asistencia médica a pacientes extranjeros y los servicios académicos internacionales.

Objetivo No. 4: Incrementar la racionalidad y eficiencia económica en el hospital.

Etapa 2 Diagnóstico estratégico

Como resultado del análisis del contexto interno se identificaron las Debilidades (D) y Fortalezas (F) siguientes:

- D1: Lab. entrenamiento y centro de formación de posg. aún en fase constructiva.
- D2: No se cuenta con personal con dedicación a la GC y el AM.
- D3: Altos costos de mantenimiento de la infraestructura necesaria para la CMA.
- D4: Insuficiente preparación de los cuadros en administración.
- D5: Insuficiente gestión de la información y las comunicaciones en activ. internas.
- D6: Insuficiente visibilidad de los resultados en publicaciones de alto impacto.

- F1: Cartera de servicios de salud con alto valor agregado.
- F2: Alto nivel y prestigio profesional del personal médico y relaciones.
- F3: En el CNCMA se encuentra en ejecución un importante proceso inversionista.
- F4: Estar reconocido como centro de referencia nacional para la CMA.
- F5: Programa de Maestría y otras figuras de postgrado acreditadas por la UCM-H.
- F6: Sistema de Gestión de la Calidad implantado.
- F7: Compromiso de los trabajadores y liderazgo de los cuadros de dirección.
- F8: Se cuenta con la infraestructura necesaria.
- F9: Nivel salarial mayor que otros sectores del país.
- F10: Se cuenta con una Sala de Turismo de Salud.
- F11: Posibilidad de contratar profesionales jubilados con experiencia.

El análisis del contexto externo posibilitó identificar las siguientes Amenazas (A) y Oportunidades (O):

- A1: Insuficiente crecimiento del PIB en el país.
- A2: Incremento de la emigración de profesionales de la salud.
- A3: Envejecimiento de la población.
- A4: Mantenimiento del bloqueo
- A5: Desabastecimiento en el SNS de insumos indispensables para la CMA.
- A6: Otros hospitales en el país con servicios de CMA.
- A7: Dificultades para el establecimiento de la cooperación internacional.
- O1: Relaciones con EEUU, la UE y otros países.
- O2: Desarrollo de las tecnologías de la cirugía mínimamente invasiva y otras vinculadas a la salud (información y comunicaciones).
- O3: Incremento de la colaboración en el exterior y la formación de médicos.
- O4: Alto reconocimiento internacional a la medicina cubana.
- O5: Política de informatización de la sociedad.
- O6: Apoyo de la dirección del país al Centro.
- O7: El MINSAP y el CITMA incentivan la ejecución de proyectos de investigación.
- O8: El MINSAP propicia la asistencia médica a pacientes extranjeros y los servicios.
- O9: Existe cultura en el país respecto a la gestión de la calidad y la metrología.

Al realizar la Matriz DAFO se encontró que la mayor cantidad de impactos cruzados (37) se identificaron entre las oportunidades del entorno y las fortalezas de la organización, por lo que el Centro deberá ejecutar estrategias ofensivas, de forma tal que se aprovechen las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas con que se cuenta. Sin embargo, la dirección debe tener en consideración todos los factores identificados en la matriz.

La fortaleza que mayor incidencia tiene, tanto para aprovechar las oportunidades como para disminuir los impactos de las amenazas del entorno es el alto nivel y prestigio profesional del personal médico y las relaciones del personal y los directivos, fortaleza que debe

potenciarse elevando continuamente el nivel profesional del personal del Centro y gestionando las relaciones con otras partes interesadas en su desempeño. Otras fortalezas que es importante consolidar son: la oferta de servicios de salud con alto valor agregado; mantenerse como centro de referencia nacional para el desarrollo y la formación en CMA y la infraestructura necesaria para garantizar la satisfacción de los pacientes y sus familiares con los servicios que se prestan. El contar con estas fortalezas y una Sala especializada en Turismo de Salud, posibilitará generar los ingresos necesarios para obtener el respaldo económico que se requiere para el mantenimiento de la infraestructura. Además, se necesita aprovechar el proceso inversionista en que está inmerso el Centro para potenciar las fortalezas con que se cuenta y eliminar las debilidades relacionadas con la infraestructura, a pesar de que este proceso está amenazado por la situación económica del país y la persistencia del bloqueo económico.

Etapa 3 Formulación de las estrategias

Se consideraron las Estrategias Maestras (E) siguientes:

- E1 Elevar la calidad y seguridad de los servicios médicos.
- E2 Potenciar la excelencia en la formación de posgrado.
- E3 Impulsar la investigación científica y la introducción de nuevas tecnologías.
- E4 Desarrollar los programas de Turismo de Salud.
- E5 Potenciar el desarrollo profesional integral, docente e investigativo de los trabajadores y directivos del Centro.
- E6 Fortalecer la gestión en pos de la eficacia, la eficiencia y la seguridad de los procesos.

En la Figura 4 se muestra la relación existente entre las Estrategias Maestras diseñadas y los Objetivos Estratégicos del Centro.



Figura 4 Relación existente entre las Estrategias Maestras diseñadas y los Objetivos Estratégicos del Centro

Etapa 4 Planificación

En esta etapa se realizó el despliegue de las estrategias identificadas, lo cual en el marco de este trabajo solo se reflejará para uno de los elementos de la estrategia E6 relacionados con "Perfeccionar los métodos y estilos de dirección".

Las acciones planificadas para perfeccionar los métodos y estilos de dirección son las siguientes:

1. Garantizar el óptimo funcionamiento del Consejo de Dirección.
2. Fortalecer el trabajo de los Comités de Control Interno, Compras y Contratación.
3. Garantizar el funcionamiento y la efectividad de los Comités de Evaluación de la Calidad Hospitalaria.
4. Mantener el funcionamiento de las Comisiones de Ética, la promoción de conductas éticas y fortalecimiento de los principales valores en los trabajadores y directivos.
5. Aprovechar las sinergias existentes entre los Sistemas de Control Interno y Gestión de la Calidad.
6. Propiciar el intercambio de ideas y la solución de problemas a través de los Círculos de Calidad.
7. Mejorar los flujos de comunicación.
8. Incorporar las herramientas de gestión de la calidad como prácticas habituales de dirección (acciones correctivas, auditorías internas de calidad, revisiones del sistema de gestión de la calidad por la dirección) y sus resultados como fuentes de mejora de la gestión de la organización.
9. Establecer encuentros con los trabajadores para su concienciación y movilización para el cumplimiento de los objetivos de la institución.
10. Ejercer la crítica y la reflexión individual y colectiva de forma oportuna.
11. Aplicar métodos de persuasión y de convencimiento ante la implantación de nuevas medidas.
12. Fortalecer la unidad entre el Partido, la Juventud, el Sindicato, la Administración y todas las demás organizaciones, con la finalidad de garantizar el compromiso de todos en el cumplimiento de los objetivos.
13. Fortalecer la disciplina laboral, técnica y asistencial a partir del cumplimiento del Reglamento Interno, las normas de bioseguridad y los procedimientos establecidos.
14. Consolidar los sistemas contables y de costos.
15. Garantizar el uso correcto de los recursos a través de actividades de supervisión y autocontrol.
16. Potenciar la capacitación de los trabajadores y directivos en técnicas de gestión empresarial, temas económicos y gestión de la calidad.

DISCUSIÓN

Con el trabajo realizado se pretende asegurar la activa participación de todos los trabajadores en la gestión en combinación con el estricto control del cumplimiento de lo establecido. Este enfoque está en total correspondencia con los principios de liderazgo y compromiso de las personas de la organización, ⁸ requeridos para el funcionamiento exitoso

de un sistema de gestión de la calidad. Además, se trabajó en la identificación de los aspectos de los contextos internos y externos que inciden en el cumplimiento de los objetivos, lo cual permite gestionar los riesgos y las oportunidades.

Sin embargo, para hacer efectivo este enfoque es necesario implementar una adecuada planeación operativa, organización y control de las actividades, que permitan cumplir la misión, alcanzar la visión y cumplir los objetivos trazados, en función de satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas en el desempeño del Centro. Además, es necesario fortalecer las acciones de capacitación de los directivos, especialmente en los aspectos de dirección, gestión de riesgos y gestión de la calidad.

Conclusiones

Los métodos y estilos de dirección inciden en los resultados del Centro de ahí la necesidad de su perfeccionamiento. La implementación de la Proyección 2016-2020 requerirá del compromiso y la participación de todo el colectivo del hospital y del liderazgo de sus directivos a todos los niveles. Por este motivo se planificaron acciones para perfeccionar los estilos y métodos de trabajo, como soporte fundamental para la ejecución de las estrategias.

Como aspecto novedoso, en este trabajo se trataron conjuntamente los aspectos de la planeación estratégica con los enfoques del análisis del contexto y el pensamiento basado en riesgos de la norma de sistemas de gestión de la calidad NC-ISO 9001:2015, así como los métodos y estilos de dirección en su relación con los principios de gestión de la calidad: liderazgo y compromiso de las personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Lineamientos del Partido Comunista de Cuba para la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana: Editora Política; 2011.
2. Oficina Nacional de Normalización. NC-ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. La Habana: ONEI; 2015.
3. Díaz I. Estrategia organizacional. La Habana: Félix Varela; 2008.
4. Stoner J. y Wankel Ch. Administración. 5ta. ed. La Habana: EMPES-MES; 1994.
5. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. México DF: Mc Graw Hill; 2001.
6. Codina A. Estilos gerenciales. Cómo manejarlos [Internet]. 2005 [citado 15 nov 2017]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=751>
7. Iglesias Morell A. Principios y métodos de administración. Material docente. La Habana: CETED-UH; 2015.
8. Oficina Nacional de Normalización. NC-ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. La Habana: ONEI; 2015.

Recibido: 7 de noviembre de 2018.

Aprobado: 17 de diciembre de 2018.

DraC Rosalba Roque González. Centro Nacional de Cirugía de Mínimo Acceso, La Habana, Cuba

Correo electrónico: rosalba@cce.sld.cu