PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE MEDICINA

TRABAJO DE TITULACIÓN

SUBMODALIDAD: CAPÍTULO DE LIBRO

TEMA:

IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESEMPEÑO SOSTENIBLE DE LAS ORGANIZACIONES DE SALUD: ENFOQUE EN AMÉRICA LATINA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE CALIDAD EN SALUD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE

DIRECTOR: DR. CARLOS FERNANDO FLORES SAMPEDRO MSC.

AUTOR: MARCIA CAROLINA TOASA CRIOLLO

QUITO, 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las políticas y manuales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas políticas.

Asimismo, cedo los derechos en línea patrimoniales de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción dentro de las regulaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: 

Nombre: Marcia Carolina Toasa Criollo

Cédula: 1804649976

Lugar y fecha: Quito, marzo de 2025.

DEDICATORIA

A mis amados hijos Anthony y Camila, por su amor y apoyo incondicional en aquellos momentos de ausencia durante este proceso académico. Gracias por llenar mi mundo, son la luz de mis ojos y, éste logro es nuestro.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi agradecimiento, a Dios por darme vida y salud durante este proceso, a mi familia por estar siempre apoyándome en los buenos y malos momentos.

Un agradecimiento especial a mis maestros de cátedra por su paciencia y su ardua labor profesional en mi formación académica, guiándome con éxito al camino de la excelencia para ser una mejor persona, profesional y contribuir de forma positiva a la sociedad.

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR 2
DEDICATORIA 3
AGRADECIMIENTOS 4
ÍNDICE GENERAL 5
ÍNDICE DE FIGURAS 6
RESUMEN 7
ABSTRACT 8
1. INTRODUCCIÓN 9
2. METODOLOGÍA 11
3. DESARROLLO 12
3.1 Planificación estratégica 12
3.2 Parámetros de un plan estratégico 13
3.3 Componentes de la planificación estratégica 13
3.4 Planificación estratégica en las organizaciones de salud 14
3.5 Beneficios de la planificación estratégica 16
3.6 Desafíos de la Planificación Estratégica. 17
3.7 Importancia de la Planificación Estratégica 19
3.8 Impacto de la Planificación Estratégica en el sector salud en Latino América. 20
3.9 Análisis de la Planificación estratégica de las organizaciones de salud. 21
3.10 Implementación de la planificación estratégica de las organizaciones de salud en Ecuador 22
3.11 Implementación de la planificación estratégica de las organizaciones de salud en Latinoamérica 24
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 26
5 BIBLIOGRAFÍA 29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Parámetros de un plan estratégico 13
Figura 2. Componentes de la planificación estratégica. 13

RESUMEN

Este capítulo explora el papel crucial de impacto de la planificación estratégica en el desempeño sostenible de las organizaciones de salud en América Latina. Al adoptar una perspectiva global, el estudio se centra en como una planificación estratégica bien diseñada puede optimizar la prestación de servicios de salud y mejorar la calidad de vida de las poblaciones.

Siguiendo a pioneros como Michael Porter, se entiende que la planificación estratégica es como una hoja de ruta que orienta a las organizaciones hacia un futuro sostenible, permitiendo alcanzar objetivos específicos y a largo plazo. En este sentido, la planificación estratégica se posiciona como una herramienta indispensable para abordar los desafíos complejos y variantes del sector salud.

A través de una revisión narrativa de la literatura se examinarán los beneficios, desafíos y componentes claves de la planificación estratégica, así como su implementación en diferentes contextos en América Latina.

Al final de este trabajo, se espera ofrecer una visión integral del impacto de la planificación estratégica en los sistemas de salud latinoamericanos, contribuyendo con la optimización de recursos, mejorando la calidad de la atención y asegurando la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno dinámico y exigente.

Palabras claves: Planificación, estrategia, salud, sostenibilidad, impacto.

ABSTRACT

This chapter explores the crucial role of strategic planning as a catalyst for the sustainable development of health organizations in Latin America. By taking a global perspective, the study focuses on how well-designed strategic planning can optimize the delivery of health services and improve the quality of life of populations.

Following pioneers such as Michael Porter, it is understood that strategic planning is like a roadmap that guides organizations towards a sustainable future, allowing them to achieve specific and long-term objectives. In this sense, strategic planning is positioned as an indispensable tool to address the complex and variant challenges of the health sector.

Through a narrative review of the literature, the benefits, challenges and keys components of strategic planning will be examined, as well as its implementation in different contexts in Latin America.

At the end of this work, it is expected to offer a comprehensive vision of the impact of strategic planning in Latin American health systems, contributing to the optimization of resources, improving the quality of care and ensuring the sustainability of organizations in a dynamic and demanding.

Keywords: Planning, strategy, health, sustainability, impact.

1. INTRODUCCIÓN

En las organizaciones de salud, durante décadas, la prestación de servicios de salud ha estado marcada por dificultades estructurales, tales como la inequidad en el acceso, la insuficiencia de recursos, sistemas fragmentados y una demanda creciente por una atención de calidad (Barahona et al. 2023).

La planificación estratégica comenzó a desarrollarse a principios del siglo XX a nivel internacional. Esta terminología se utilizó para encontrar un método que mantuviera la competitividad empresarial y orientara la toma de decisiones de manera efectiva. Además, buscaba fomentar un buen funcionamiento del equipo de trabajo a través de la colaboración, estableciendo objetivos comunes que favorecieran el éxito empresarial y permitieran ofrecer altos niveles de calidad en la atención y los servicios brindados a los usuarios (Mar & Pérez 2022).

Los antecedentes revelan que las organizaciones de salud han enfrentado obstáculos considerables para asegurar una atención médica equitativa y eficiente para todos los estratos de la población latinoamericana. La falta de una planificación estratégica sólida ha sido identificada como uno de los principales factores detrás de esta problemática, ya que ha limitado la capacidad de estas organizaciones para anticipar y adaptarse a los cambios, optimizar recursos y establecer prioridades claras (Calapiña et al. 2019).

La planificación estratégica se ha convertido en un catalizador fundamental para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la distribución de recursos limitados y fortalecer la calidad y accesibilidad de los servicios de salud (Quintero, 2020).

En el contexto de América Latina, el papel de la planificación estratégica en las organizaciones de salud ha cobrado gran impacto; ya que, los sistemas de salud que han implementado mejoras en la calidad de los servicios, aplicando soluciones acordes a la complejidad de los desafíos que enfrenta, son guiados por la planificación para la mejora de la atención de salud al usuario y garantizando no solo la eficiencia operativa; sino también, la calidad y sostenibilidad de la atención al paciente, mejorando los indicadores de salud, asegurando la sostenibilidad financiera, construyendo sistemas de salud más equitativos y sostenibles a largo plazo.

2. METODOLOGÍA

Esta investigación bibliográfica se centra exclusivamente en la revisión de datos abiertos y/o públicos. La revisión narrativa de la literatura se lleva a cabo mediante un análisis crítico de las fuentes disponibles, con el objetivo de identificar las principales tendencias, debates y desarrollos en el campo de estudio. Este enfoque permite construir un panorama integral sobre el estado actual del conocimiento, destacando las lagunas existentes en la investigación y situando los hallazgos en el contexto de estudios previos.

La revisión narrativa facilita una comprensión profunda de la evolución del tema y contribuye a la formulación de nuevas preguntas y enfoques de investigación.

3. DESARROLLO

3.1 Planificación estratégica

La universidad de Harvard brindó un gran aporte a la planificación estratégica con Michael Porter; quien, en su trayectoria profesional, cuestionaba la competitividad desde un enfoque administrativo basándose en preguntas sin respuestas, entre ellas el análisis de por qué una empresa es mejor que otra e incluso comparando naciones en un ámbito competitivo de crecimiento y desarrollo (Betts & Ofori 1992).

Porter define a la planificación estratégica como un plan con mirada al futuro de largo plazo, que permite resolver problemas encontrados, aplicando estrategias acertadas que llevan a las instituciones a las metas planteadas (Betts & Ofori 1992).

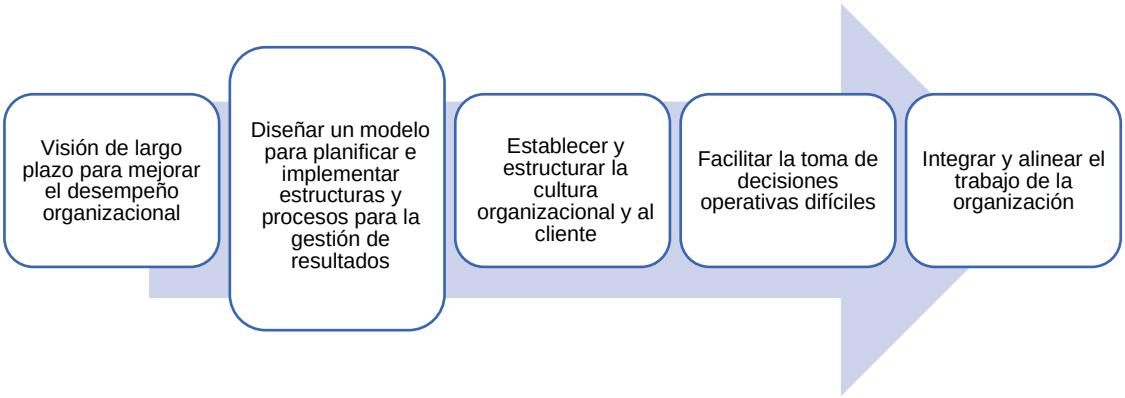
Por otro lado Navarrete et al (2023) indica que la planificación se fundamenta en el pensamiento estratégico como una disciplina metodológica que permite la reflexión y la acción racional para enfocarse en el futuro, previo al análisis del tiempo presente de una organización (Navarrete et al. 2023).

En el ámbito sanitario, la planificación estratégica es un proceso continuo que organiza y optimiza recursos y servicios con el objetivo de alcanzar metas específicas. Esta herramienta administrativa clave recopila datos precisos para su análisis, con el fin de identificar soluciones efectivas. Al facilitar la evaluación y el ajuste de estrategias, la planificación estratégica contribuye significativamente a la reducción de tiempos y costos, mejorando así la eficiencia y eficacia en la gestión de los servicios de salud (Alburquerque & Lozano 2019).

3.2 Parámetros de un plan estratégico

El proceso de planificación estratégica involucra a todos los niveles gerenciales y operativos de la organización, responsables de llevar a cabo la planificación estratégica. Para lograr una planificación estratégica adecuada se debe involucrar al personal que conoce el entorno laboral y abordar los temas que son relevantes; además, es importante contemplar los recursos financieros (Robles et al. 2017).

Figura 1. Parámetros de un plan estratégico

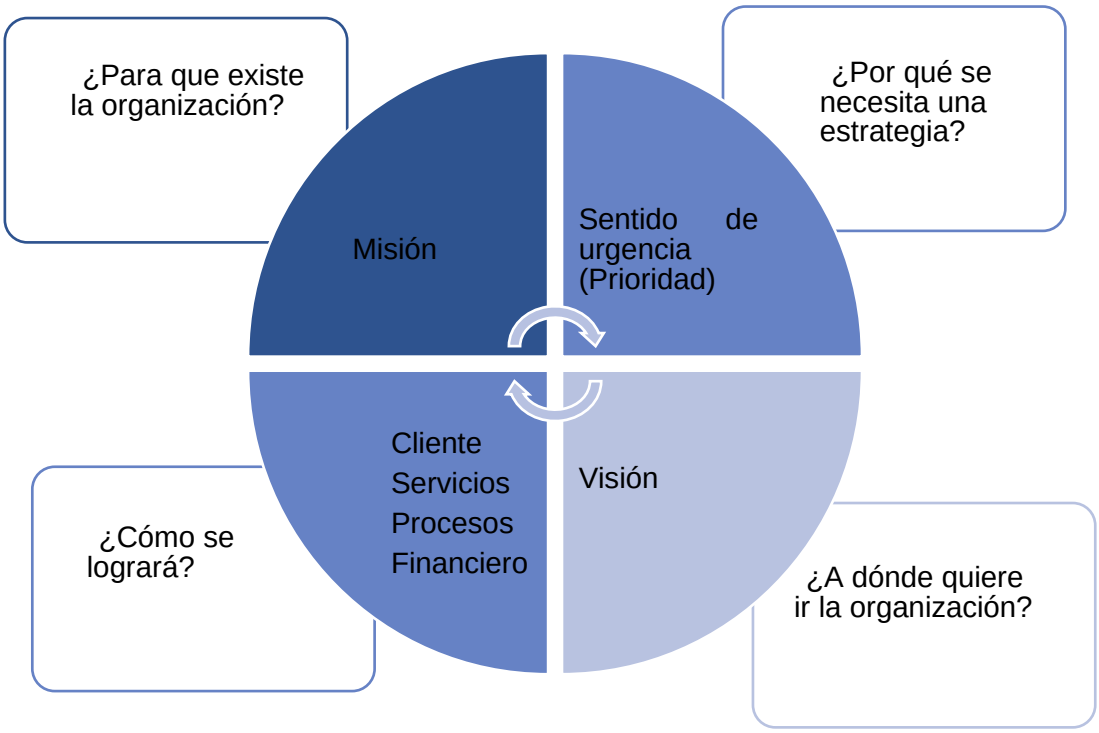


Fuente: Robles Salguero et al. (2017).

3.3 Componentes de la planificación estratégica

De acuerdo con las Naciones Unidas (2018), los componentes del proceso de la planificación estratégica involucran la definición de la misión de la organización, análisis competitivo del mercado, evaluación del entorno actual y de la parte financiera, elaboración de un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y la declaración de la visión en función de las metas a corto y largo plazo.

Figura 2. Componentes de la planificación estratégica.



Fuente: Naciones Unidas (2018).

Un componente clave del éxito de la planificación estratégica es la declaración de la misión (propósito) y visión (metas futuras) dentro de una organización, favoreciendo de manera al positiva al desempeño sostenible de la misma.

3.4 Planificación estratégica en las organizaciones de salud

La planificación estratégica es un instrumento esencial para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones en todos los sectores, y el ámbito de la salud no es una excepción.

Por añadidura la planificación estratégica en las organizaciones de salud es un punto clave para mejorar la calidad de atención de salud y mantener el bienestar de la población (Ministerio de Salud Pública, 2022).

Asimismo, la planificación estratégica en las organizaciones de salud comprende la identificación de problemas, estableciendo prioridades de atención dependiendo la situación de cada área, posteriormente se implementan programas de salud, prevención promoción y curación, se evalúa los resultados de impacto en la población y se socializa los resultados del plan con el equipo de trabajo para establecer medidas de mejora si amerita el caso (Ministerio de Salud Pública, 2022).

En la mayoría de los establecimientos de salud se desarrollan planes estratégicos a mediano y largo plazo, basados en el presupuesto asignado, el diagnóstico institucional, y otras características (Abril & Arias 2018).

Para Miranda Quintero (2021), la planificación estratégica en el sistema de salud, permite un mayor balance de la organización con el entorno, aportando una mayor calidad y evaluación de las funciones del personal de salud, para lo que se necesita una correcta relación entre las metas y las aspiraciones, las actividades que se planifiquen y la realidad, en función de los recursos que la organización disponga para tal fin, de esta forma, aumentar la calidad en la prestación del servicio de salud.

Aparte de lo mencionando la planificación estratégica estará guiada a la misión, visión y valores establecidos de cada organización de salud permitiendo así asegurar la entrega de atención médica de manera eficiente, efectiva y sostenible (Ministerio de Salud Pública, 2022).

Por otro lado, Delgado (2018), indica que la planificación estratégica se adecúa a la gestión de servicios de salud de cada organización; los servicios de salud que ofertan las organizaciones a nivel público y privado tienen diferentes objetivos. La planificación estratégica a nivel privado generalmente busca la rentabilidad para los propietarios o accionistas, en donde la elaboración de la planeación estratégica no es visto como una necesidad sino como un requisito obligatorio para el control del cumplimiento de los objetivos.

3.5 Beneficios de la planificación estratégica

Existen grandes beneficios de la planificación estratégica dentro del área de salud; tales como, la eficiencia operacional, al implementarla permite una mejor asignación y uso de recursos, asegurando que los insumos médicos se mantengan disponibles y accesibles a la población, manteniendo su uso correcto, además permite a las organizaciones mejorar sus procesos internos, reduciendo costos y tiempos de espera (Quintero, 2020).

La planificación estratégica maneja estándares de calidad internacionales para mejorar los resultados clínicos, satisfacción del paciente, familiares y comunidad, incluyendo estrategias que ayudan a enfrentarse a cambios no esperados a futuro como son las crisis sanitarias, pandemias y desastres naturales (Quintero, 2020).

Quintero (2020), identifica a la planificación estratégica como un elemento acertado que facilita la formación continua del personal de salud, asegurando actualizaciones de nuevas prácticas y conocimientos, en las que se involucra la participación activa de todo el equipo y como resultado esperado se obtiene una atención sanitaria de calidad y calidez al usuario.

Además, para mejorar la atención médica se rige siempre a prácticas basadas en evidencia, adopción de tecnologías innovadoras y la promoción de estándares de excelencia en la prestación de servicios de salud (Peñafiel et al. 2020).

La sostenibilidad es un aspecto crítico para cualquier sistema de salud, por ello la planificación estratégica permite a las organizaciones desarrollar modelos financieros sólidos, identificar y desarrollar nuevas fuentes de financiamiento, como asociaciones público-privadas y financiamiento internacional, diversificar sus fuentes de ingresos y establecer controles de costos efectivos. Esto asegura que las organizaciones puedan mantenerse operativas y continuar ofreciendo servicios de alta calidad a largo plazo (Peñafiel et al. 2020).

3.6 Desafíos de la Planificación Estratégica.

A pesar que la planificación estratégica es esencial para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones de salud, también presenta una serie de desafíos específicos que pueden complicar su implementación y efectividad.

Dentro de estos desafíos se consideran el tiempo y recursos económicos que representa implementar la planificación estratégica. Debido a que el régimen político acorta el presupuesto económico destinado al sector salud de cada país, que en mucho de los casos son países en vía de desarrollo con recursos limitados (Barahona et al. 2023).

Otro desafío de las organizaciones de salud es mostrarse resistente a modificar los planes estratégicos y tecnologías, incluso cuando se enfrentan a nuevas circunstancias, presentando un cambio estratégico lento, que retrasa la respuesta a emergencias sanitarias (Barahona et al. 2023).

Por otro lado, el mantener problemas de comunicación puede llevar a malentendidos y descoordinación. La planificación estratégica requiere una comunicación clara y asertiva entre todos los niveles de la organización para garantizar que todas las partes involucradas trabajen hacia los mismos objetivos estratégicos planteados de la organización (Navarrete et al. 2023).

Adicionalmente, no contar con datos confiables, precisos y actualizados en la planificación estratégica es un desafío constante al que se enfrentan las organizaciones de salud, en las que la fuente principal, que es el paciente, en ocasiones, no aporta información correcta y puede socavar la calidad del plan (Navarrete et al. 2023).

Se reconoce también como un desafío de la planificación estratégica, la desigualdad en el acceso a la salud entre áreas urbanas y rurales, así como entre diferentes grupos socioeconómicos, como los grupos de indígenas, afrodescendientes y personas de bajos ingresos, los mismos que a menudo tienen acceso limitado a servicios de salud de calidad (CEPAL 2018).

Finalmente se menciona como otro desafío la falta de continuidad y seguimiento por los cambios frecuentes de gobiernos y políticas que pueden interrumpir los proyectos estratégicos y desviación de recursos, provocando una falta de coordinación entre diferentes niveles y sectores del sistema de salud por las barreras burocráticas generadas que dificultan la cooperación internacional, la implementación de proyectos colaborativos y la transparencia en la gestión (Barahona et al. 2023).

3.7 Importancia de la Planificación Estratégica

En la actualidad la implementación de la planificación estratégica en cualquier organización es esencial para llegar al éxito y mantenerlo con el pasar de los años, es un trabajo de constancia y dedicación ardua; por tal motivo, la planificación estratégica debe mantener un mensaje claro y preciso de fácil entendimiento (Fernández, et al. 2019).

La planificación estratégica más allá de una herramientas administrativa, es una disciplina que permite mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, a través de una metodología empresarial, con el aprovechamiento de oportunidades y la reducción de las probabilidades de riesgo e incertidumbre en todo tipo de organizaciones (School Of Management, 2022).

Al enfrentarse América Latina a una serie de desafíos únicos en el sector de la salud, incluyendo desigualdades en el acceso a servicios, recursos limitados y variabilidad en la calidad de atención, la planificación estratégica permite a las organizaciones de salud abordar estos problemas de manera proactiva y estructurada, garantizando que los recursos se utilicen de la manera más eficaz y eficiente posible (Quintero, 2020).

Además la planificación estratégica es un recurso que permite a las organizaciones de salud trazar el camino y recorrerlo para alcanzar las metas, logra un equilibrio entre los objetivos de cada entidad, las actividades planificadas y los recursos disponibles, contribuyendo en última instancia a la excelencia en la calidad de los servicios de salud brindados a la población (Barahona et al. 2023).

Por ello las entidades de salud hacen hincapié en la implementación de la planificación estratégica para mejorar y mantener la sostenibilidad de una atención de salud calidad y calidez en todos los países (Banco Central de Chile, 2023).

3.8 Impacto de la Planificación Estratégica en el sector salud en Latino América.

Se considera que los sistemas de salud mantienen una responsabilidad ardua en la salud de la población, basada y fundamentada en los principios de derechos humanos de universalidad, equidad, salud, dignidad, igualdad, que deben ser respetadas por el Estado y los gobiernos (United Nations 2022).

También mencionaremos que las organizaciones de salud sean estos públicos o privados con relación al impacto de la planificación estratégica es brindar atención médica y buscando el bienestar de las personas, el resultado del impacto de la planificación estratégica de cada organización variase de acuerdo a su tamaño, estructura, objetivos y tipo de servicio que ofrecen (León-Castañeda 2018).

Dentro de algunas actividades que se desarrollan en las organizaciones de salud con la planificación estratégica son promoción de salud, prevención, fortalecimiento de equidad, justicia social y accesibilidad a todos los usuarios (León-Castañeda 2018).

Por lo tanto la planificación estratégica no maneja un estilo rígido sino más bien dependerá de la realidad concreta de cada país, su desarrollo político-social-económico y la planificación-administración del sector salud del momento, por consiguiente se trabaja en colaboración con todas las partes interesadas, incluidos profesionales de la salud, instituciones gubernamentales, y organizaciones internacionales que se rijan a mejoras sostenibles en la calidad y seguridad de la atención médica (García et al. 2020).

Finalmente, al hablar del impacto de la planificación estratégica en el desempeño sostenible de las organizaciones de salud en América Latina se refiere a todos los efectos positivos que produjo sobre las instituciones de salud para operar de manera efectiva y adaptarse a los desafíos presentes y futuros.

3.9 Análisis de la Planificación estratégica de las organizaciones de salud.

Según el estudio realizado por Rojas & Gil (2021) mencionan que la atención sanitaria es considerada como política pública para integrar los diferentes servicios de salud dentro de cada país, considerándose un obstáculo para la implementación de elementos de equidad, participación social, promoción de la salud y determinantes sociales.

Por ello, a mediados de los años 80 surgió un modelo con enfoque biopsicosocial dentro de Latino América, en el cual debe existir un trabajo constante para mejorar la salud de sus ciudadanos y asegurar que puedan recibir atención médica cuando sea necesario sin poner en peligro sus finanzas. Esto implica mejorar las estrategias de prevención y promoción de la salud en todos los ámbitos en los que las personas interactúan (Rojas & Gil 2021).

De la misma manera en el 2018 dentro de la declaración Astaná se compromete en cumplir con los principios de la declaración Alma Ata, el cual responde a los requerimientos de promoción y prevención dentro del área de salud de la población en general y mantener un enfoque más inclusivo, con reconocimiento social, económico y ambiental (Rojas & Gil 2021).

Según varias investigaciones realizadas en Latino América, los sistemas de salud suelen tener el mismo nivel de calidad, aunque algunos se destacan un poco más que otros, como Chile, Uruguay, Argentina, Cuba, Costa Rica, Colombia y México que se considera tienen los mejores sistemas de salud de acuerdo al acceso y calidad en la atención sanitaria, pero si se evalúa el porcentaje de mejoras en la salud de la población y el incremento en el nivel de esperanza de vida, los países con mejor puntuación son Costa Rica, Cuba, Chile, Panamá, Uruguay, México, Argentina y Ecuador (Sánchez, 2022).

En la actualidad existen datos sobre la implementación de la planificación estratégica en el sector de la salud a partir de la Pandemia de Covid- 19 especialmente en América Latina, siendo una región que ha enfrentado grandes desafíos debido a la pandemia, trayendo consigo aprendizajes significativos y transformaciones en el sistema de salud como mejorar la respuesta y coordinación frente a emergencias sanitarias, fortalecimiento de la infraestructura y capacidad Hospitalaria, incorporación de tecnología y telemedicina, mayor capacitación y protección del personal de salud, vigilancia epidemiológica y monitoreo, acceso a vacunas y campañas de inmunización, de este modo mejora la resiliencia y sostenibilidad del sistema sanitario (Sánchez, 2022).

3.10 Implementación de la planificación estratégica de las organizaciones de salud en Ecuador

La planificación estratégica inicia en el Ecuador en el año de 1934, durante el periodo del presidente Velasco Ibarra donde se desarrolló medidas de acción presentadas por el Ministerio de Hacienda para mejorar la organización económica del país, el cual no tuvo éxito (Ministerio de Salud Pública del Ecuador 2022).

Posteriormente en el año 2021, la Secretaría Nacional de Planificación y el Ministerio de Salud Pública desarrollan el plan decenal de salud 2022 a 2031 vigente en el país (Ministerio de Salud Pública del Ecuador 2021).

Tras el plan masivo de vacunación que se dio en el año 2021 contra el COVID-19, protegiendo a más de 9 millones de ecuatorianos en menos de 100 días. En el 2022 se crea el plan Decenal en Salud para enfrentar problemas estructurales dentro del sector sanitario, siendo un plan con visión intersectorial con el objetivo de fortalecer alianza y mejorar los servicios sanitarios, donde se compromete contar con un sistema eficiente, transparente y equitativo asegurando de esta forma el acceso integral de todos los servicios de salud a la población ecuatoriana mejorando su calidad de vida (Ministerio de Salud Pública del Ecuador 2022).

En este sentido, el plan se enfoca en cinco objetivos a continuación daremos una breve descripción de ellos, primero objetivo la equidad en salud favorece la reducir la desigualdad e inequidades dentro del entorno del derecho a la salud; segundo objetivo la promoción de la salud tiene como fin promover el bienestar de los ecuatorianos en todas las etapas de la vida en medio de los entornos, comunidades y en los hábitos de vida segura y saludable (Ministerio de Salud Pública del Ecuador 2022).

El tercer objetivo, medicina preventiva con el fin de reducir enfermedades prevenibles y muertes evitables a través del abordaje integral de salud pública; cuarto objetivo la atención oportuna y de calidad, se identifica para tratar enfermedades desde su estadio inicial centrándose en el paciente, familiares y comunidad (Ministerio de Salud Pública del Ecuador 2022).

Como quinto objetivo, sistema de salud integrado y eficiente que se convierte en una forma complementaria para garantizar el acceso y cobertura universal hacia la salud (Ministerio de Salud Pública del Ecuador 2022).

3.11 Implementación de la planificación estratégica de las organizaciones de salud en Latinoamérica

A medida que ha trascurrido el tiempo, los países de Latinoamérica se han visto en la necesidad de implementar estrategias que favorezcan a mejorar el funcionamiento del sistema de salud dando importancia a la planificación estratégica, alineados a las políticas y directrices del gobierno central y el Ministerio de Salud de cada país (Sánchez 2022).

Tras el impacto de la pandemia COVID - 19, que sacudió a todo el mundo, los países andinos como Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, unieron fuerzas para la creación del Plan Estratégico de Integración en Salud del Organismo Andino de Salud-Convenio Hipólito Unanue 2023-2030 (Rojas & Gil 2021).

Rojas & Gil (2021) manifiestan que la pandemia genero situación de gran impacto en el sector salud, palpando la realidad en los países de Latinoamérica, observando grandes desafíos, los cuales no estaban considerados dentro de la planificación estratégica actual.

Antes de la pandemia, los objetivos estratégicos se centraban principalmente en los aspectos económicos, pero ahora se sabe cuán importante es fortalecer la integración regional dando prioridad a la salud como un derecho social (Sánchez 2022).

Es necesario avanzar en la unión regional y en la solidaridad para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030, o al menos, alcanzarlos en un plazo prudencial, de esta forma garantizar el derecho de la salud y bienestar de la población, con reducción de desigualdades y aumento en la capacidad de respuesta a eventos sanitarios, socioeconómicos y ambientales por medio de la integración y cooperación de la región andina (Instituto de Salud Pública de Chile 2022).

El plan Estratégico de Integración en Salud del Organismo Andino de Salud Convenio Hipólito Unanue 2023-2030, fue elaborado por los ministros y ministras de los países mencionados anteriormente, quienes realizaron un diagnóstico situacional donde refleja la situación post pandemia que afectó al derecho a la vida, bienestar y salud de los ciudadanos (Rojas & Gil 2021).

Entre los lineamientos estratégicos establecidos se menciona el posicionamiento de la salud como el eje central en el desarrollo humano garantizando que los gobiernos prioricen la salud en las estrategias públicas, con el objetivo de influir en el proceso de toma de decisiones y financiación. Este lineamiento tiene como objetivo fortalecer la capacidad de actuar contra los determinantes sociales mediante la formulación de una base política, técnica e institucional consensuada (Rojas & Gil 2021).

La promoción del derecho a la salud por medio de la justicia social y ambiental, esta segunda línea estratégica se centra en los derechos humanos y la naturaleza como principales fuentes de referencia, con especial énfasis en la importancia de fortalecer los sistemas de salud y dar prioridad a la atención primaria de salud (Rojas & Gil 2021).

La reducción de las inequidades y desigualdades en salud es la tercera línea estratégica de este Plan Estratégico, se considera una meta importante para

garantizar los máximos niveles de desarrollo humano. En este sentido, el foco está en las múltiples disparidades creadas en el marco del ORAS -CONHU, lo que sugiere avanzar en el diseño e implementación de planes en estas áreas y priorizar aquellas de estas múltiples disparidades que sean especialmente importantes (Rojas & Gil 2021).

La cuarta línea estratégica se refiere a la integración y cooperación entre regiones siendo elementos claves en esta Plan Estratégico. En este marco, habrá un fuerte énfasis en la coordinación y cooperación entre los andinos, mientras trabajan juntos para superar desafíos comunes y coordinar esfuerzos con aliados estratégicos (Rojas & Gil 2021).

La quinta línea se relaciona con el fortalecimiento del ORAS -CONHU y su reconocimiento como referente en salud de la Región Andina, a través del fortalecimiento de los recursos humanos, la transformación digital y la difusión de sus hallazgos a través de diversos medios (Rojas & Gil 2021).

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los países de la región de América Latina en los últimos años se han enfrentado a transformaciones demográficas, epidemiológicas y tecnológicas, evidenciando la necesidad de manejar enfoques más ágiles y adaptativos tras cambios necesarios en el estilo de la planificación estratégica de cada país.

La planificación estratégica es un instrumento administrativo que permite orientarse o guiarse para el desarrollo de acciones para el cumplimiento de los objetivos.

La planificación estratégica busca aprovechar oportunidades del mercado y minimización de los riesgos que generan las amenazas, las oportunidades están en contexto de la innovación tecnológica, cambios en los comportamientos de los consumidores y mejora de los procesos de la elaboración de los productos y/o prestación de servicios.

Asimismo, los directivos de las organizaciones deben formular las estrategias con base en los planes, programas, objetivos, metas e indicadores basados en la gestión, administración, control, seguimiento y evaluación de los planes de acción.

Además, la planificación estratégica contiene el plan en sí mismo, el sistema de gestión de calidad, establecimiento de estrategias, análisis del entorno y riesgos, proyección de estrategias, analiza las partes interesas y proponen un plan de evaluación.

El impacto de la elaboración de la planificación estratégica en las organizaciones de salud es que, cuentan con una guía, un manual de cómo deben cumplir con los objetivos propuestos y para aquello requieren de empleados disciplinados, una cultura organizacional positiva, personal comprometido, transparencia y enfoque para alcanzar la equidad, igualdad e inclusión.

Está claro que la planificación estratégica es una herramienta que requiere de compromiso, flexibilidad, adaptación a los cambios, de mejora continua y lo más fundamental de una disciplina constante para alinearse a los objetivos de desarrollo sostenible y luchar para alcanzar la igualdad como la inclusión de todos ciudadanos.

La planificación estratégica es esencial para el desempeño sostenible de las organizaciones de salud en América Latina a través de una gestión eficiente de recursos, mejora continua de la calidad, sostenibilidad financiera y adaptabilidad, las organizaciones pueden enfrentar los desafíos actuales y futuros.

La implementación de estrategias efectivas no solo mejora los resultados de salud, sino que también fortalece los sistemas de salud, promoviendo un desarrollo más equitativo y sostenible en la región.

La planificación estratégica es un componente esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones de salud en América Latina. Su impacto se manifiesta en la mejora de la eficiencia operativa, la calidad de la atención, la sostenibilidad financiera y la capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio.

Al abordar de manera efectiva los desafíos específicos de la región, la planificación estratégica no solo mejora los resultados de salud, sino que también contribuye a la construcción de sistemas de salud más equitativos y resilientes.

La importancia de comprender el impacto de la planificación estratégica en las organizaciones de salud en América Latina radica de manera potencial para remodelar no solo la prestan los servicios médicos, sino también en la capacidad de generar un impacto sostenible y duradero en la salud de las poblaciones de la región, abordando los retos presentes y futuros en el ámbito de la salud, promoviendo sistemas más equitativos, eficientes y sostenibles.

La planificación estratégica es indispensable en el sector salud, por ello se recomienda la aplicación en todas las organizaciones de salud, y se sugiere mantener un seguimiento, control y evaluación cada cierto tiempo, para verificar su resultado y confirmar la efectividad de la planificación estratégica planteada a la meta.

La formulación de nuevas planificaciones estratégicas en las organizaciones de salud debe ser compartidas con todo el equipo trabajo, para poder cumplir la meta propuesta y abordar de forma eficiente los retos presentes y futuros en el ámbito de salud.

5 BIBLIOGRAFÍA

Betts, M., & Ofori, G. (1992). Strategic planning for competitive advantage in construction. Construction Management and Economics, 10, 511-532. https://doi.org/10.1080/01446199200000049.

Navarrete, M. P., Cevallos, S. P., Rodríguez, L. M., & Tito, M. J. (2023). Planificación Estratégica (1°). CID-Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/10.37811/cli_w838

Basantes Ávalos, J. L., Centeno Parra, E. X., Bonilla Torres, E. M., & Basantes Avalos, R. A. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo ConcienciaDigital, 4(2.1), 154-165. https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, Oscar Lozano Carrillo. (2019). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. Gestión y Estrategia, 37 (1), 61-77. Recuperado de: http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/issue/view/30.

Robles Salguero, R. E., Serrano Mantilla, H. B., Serrano Mantilla, G. L., Gaibor Vera, F. M., Gil Borja, M. A., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 36(3), 0-0. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-03002017000300018&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Ministerio de Salud Pública. (2022). Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica. MSP. https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2023/06/PEI-MSP-MAYO-2023-SUSCRITO.pdf

Abril Ortega, J.E. y Arias Chávez, D.A. (2018). Prospectiva, Planeación y Control Estratégico, Enfocado al Sistema de Salud Pública. Revista Científica Hallazgos21. 3 (Suplemento Especial). Recuperado de: http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/

Miranda Quintero, C., Corratgé Delgado, H., & Soler Porro, A. (2021). La planificación estratégica en las instituciones de salud. Revista de Información científica para la Dirección en Salud, 34(1), 1-8. http://portal.amelica.org/ameli/journal/445/4452617014/4452617014.pdf

Quiroa M. Planificación estratégica. Economipedia. 2020. p. 1–2.

Delgado, L. (2018). ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? | 2023 |. https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen

José Peñafiel Loor, Lucy Yulexi Muñiz Soledispa, Luis Fernando Mosquera Tuárez (2020) LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN LAS EMPRESAS UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria ISSN 2602-8166 Publicación cuatrimestral. Vol. 4, No. 4 (septiembre-diciembre), Pág. 105-116LA

Barahona, R., Martínez, A., & Haro, A. (2023). Planificación estratégica y niveles de competitividad en la empresa pública municipal para la gestión integral de residuos sólidos. Prometeo, 3(2). https://doi.org/10.55204/pcc.v3i2.e22

CEPAL. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. ONU.

Fernández Hurtado, S., Martínez Martínez, L., & Ngono Fouda, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. Tendencias, 20(1), 254- 279. https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108.

School Of Management. (2022). ¿Por qué deberías realizar planeación estratégica en tu negocio? ESI. https://esieduc.org/nuestros-blogs/planeacion-estrategica/

Banco Central de Chile. (2023). Plan Estratégico. BCC. https://www.bcentral.cl/documents/33528/42235/Plan-Estrategico-2023-2027.pdf/a436a33f-f7ff-c8da-373d-0f3843649e30?t=1688655830040

United Nations. (2022). About the right to health and human rights. OHCHR. https://www.ohchr.org/en/special-procedures/sr-health/about-right-health-and-human-rights

León-Castañeda, C. (2018). Revisión de temas fundamentales en sistemas de salud. Rev Med Inst Mex Seguro Soc, 56(3), 295-304. https://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2018/im183m.pdf

García, O., Castañeda, N., Pérez, Z. & Labrada, H. (2020). La Salud Pública en América Latina y El Caribe. Humanidades Médicas, 2(2) Recuperado en 23 de diciembre de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202002000200003&lng=es&tlng=es.

Rojas, I. & Gil, R. (2021). Estrategias de Atención Primaria en salud en cinco países latinoamericanos. Sociedad Venezolana de Farmacología Clínica y Terapéutica, 40 (7), 711-719. https://doi.org/10.5281/zenodo.5752275

Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2022). Plan Decenal de Salud 2022- 2031, Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 177-183. https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/07/Plan_decenal_Salud_2022_ejecutivo.18.OK_.pdf

Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2021). Plan Estratégico Institucional de la secretaria Nacional de Planificación 2022- 2025, Ministerio de Salud Pública

del Ecuador, 177-183. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/plan_estrat%C3%A9gico_institucional_2021-2025_01_12_21-signed-signed-signed01....pdf

Sánchez, M. (2022). Estudio comparativo de los sistemas de salud en América Latina. Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS), 2 (4), 1-125.

Instituto de Salud Pública de Chile. (2022). Plan de desarrollo estratégico 2023- 2026. ISPC. >https://www.ispch.cl/wp-content/uploads/2023/12/Plan-Desarrollo-Estrategico-ISP-2023.pdf

Arteaga, Óscar. (2020). El desafío del financiamiento del sistema de salud chileno. Revista Chilena De Salud Pública, 23(2), p. 161–165. https://doi.org/10.5354/0719-5281.2019.56477

Basantes Ávalos, J. L., Centeno Parra, E. X., Bonilla Torres, E. M., & Basantes Avalos, R. A. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. ConcienciaDigital, 4(2.1), 154-165. https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741

Corratgé Delgado H. Instructivo para la elaboración del plan de objetivos y actividades. 2da. Ed. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2020.

DHL (2021). Estrategia. Recuperado de: https://www.dhl.com/ec-es/home/quienes-somos/estrategia-2025.html

Ekos (2021). Mejores Empresas para Trabajar Ecuador 2020. https://www.ekosnegocios.com/articulo/mejores-empresas-para-trabajar-ecuador-2020

Gutiérrez, C. (2019). Plan estratégico para el desempeño laboral. Repositorio institucional Uniandes

Esfahani, P., Mosadeghrad, A. M., & Akbarisari, A. (2018). The success of strategic planning in health care organizations of Iran. International Journal of Health Care Quality Assurance, 31(6), 563-574. https://doi.org/10.1108/IJHCQA-08-2017-0145

Calapiña, E., Chuquilla, J., & Toapanta, J. (2019). La planificación estratégica y la prospectiva. Revista electrónica TAMBARA, 9(54), 742-759.

Granda, G., Silos, J., Herrero, A., & Trujillo, R. (2030). Tendencias ESG 2023. Claves para la agenda empresarial de sostenibilidad. Cambio de Sentido Producciones Creativas, S.L. https://foretica.org/wp-content/uploads/2023/01/Tendencias_ESG_2023.pdf

Instituto Nacional de Salud Pública de México. (2023). Programa Anual de trabajo. INSP. https://www.insp.mx/resources/images/stories/Planeacion/Docs/pi/230504_PAT_2023_JUGO_99.pdf

Mar, M., & Pérez, V. (2022). El impacto de la planeación estratégica en las microempresas. https://ru.iiec.unam.mx/4839/1/2-168-Mar-Perez%20-%202da.pdf

Navarrete, M. P., Cevallos, S. P., Rodríguez, L. M., & Tito, M. J. (2023). Planificación Estratégica (1°). CID-Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/10.37811/cli_w838

PRME. (2022). Informe de Sostenibilidad 2022—2023. UEES. https://uees.edu.ec/wp-content/uploads/2023/11/Informe-de-Sostenibilidad-2022-2023.pdf

RFD. (2023). Planiifcación Estratégica. Red de Instituciones Financieros de Desarrollo.

https://rfd.org.ec/docs/2023/Incidencia/Transparencia/7.1%20Presentaci%C3%B3n%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20RFD%202021-2023.pdf

Robles, R. E., Serrano, H. B., Serrano, G. L., Gaibor, F. M., Gil, M. A., & Fernández, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 36(3), 0-0.

Universidad Nacional. (2021). Reglamento del Sistema de Planificación de la Universidad Nacional. https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/14891/Gu%C3%ADa%20para%20la%20formulaci%C3%B3n%20planes%20Estrat%C3%A9gicos%202023-2027%20FCSSRRRAV%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guzmán, A. M. (2019). Funcionamiento y gobernanza del Sistema Nacional de Salud del Ecuador. Íconos - Revista de Ciencias Sociales, 63, Article 63. https://doi.org/10.17141/iconos.63.2019.3070

Espinoza-Portilla E. Gil-Quevedo W, Agurto-Távara E. (2020). Ciudadanos informados y empoderados: claves para el pleno ejercicio de los derechos en salud. Rev Peru Med Exp Salud Pública. 34(2):311-5.

Organización Panamericana de la Salud. Hospitales en redes integradas de servicios de salud. Recomendaciones estratégicas. Washington, D.C.: OPS; 2018

World Health Organization. (2019). Health Systems Governance. https://www.who.int/health-topics/health-systems-governance

Nampewo, Z., Mike, J. H., & Wolff, J. (2022). Respecting, protecting and fulfilling the human right to health. International Journal for Equity in Health, 21(1), 36. https://doi.org/10.1186/s12939-022-0163