

## ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL EN EL SECTOR SALUD



**Autor:** Felíz Camejo.  
**Correo electrónico:** [felixcamejo92@gmail.com](mailto:felixcamejo92@gmail.com)  
Médico Integral Comunitario  
MSc. en Gerencia de Salud Pública  
**Teléfono contacto:** 0424-3423511  
**Recibido:** 08/06/2023 **Aprobado:** 06/07/2023

### RESUMEN

La Planificación Estratégica contiene dos elementos de análisis: planificación y estrategia, la planificación es un concepto que nunca se despojará de dos factores que le son inherentes en la exploración o construcción del futuro: la dirección y el control. Cuando se agrega lo estratégico para formar el término en discusión, significado, para incluir, en la definición, la dirección y el control en conflicto y de las fuerzas que lo utilizan con medio para lograr sus objetivos, es por ello que en el presente estudio se tuvo como objetivo analizar la planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión gerencial en el sector salud, bajo la redacción de un ensayo teórico argumentativo, realizado con la revisión de fuentes documentales, que permiten concluir el proceso de planificación estratégica debe ser entendido como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones, permitiendo actuar en entornos dinámicos y cambiantes tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución. La definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

**Descriptor:** planificación estratégica, gestión gerencial y sector salud.



## ANALYSIS OF THE STRATEGIC PLANNING FOR THE STRENGTHENING OF MANAGERIAL MANAGEMENT IN THE HEALTH SECTOR

### ABSTRACT

Strategic Planning contains two elements of analysis: planning and strategy, planning is a concept that will never get rid of two factors that are inherent in the exploration or construction of the future: direction and control. When the strategic is added to form the term under discussion, meaning, to include, in the definition, the direction and control in conflict and the forces that use it with means to achieve its objectives, that is why in the present study the objective was to analyze strategic planning for the strengthening of managerial management in the health sector, under the writing of an argumentative theoretical essay, carried out with the review of documentary sources, which allow concluding the strategic planning process must be understood as a participatory process, which gives coherence, unity and integrity to the decisions of the organizations, allowing to act in dynamic and changing environments, taking the necessary measures to achieve the objectives that the institution has set for itself. The definition of the objectives and their corresponding strategies will allow selecting the priority activities for the improvement of the service or organization and taking advantage of the advantages that appear related to their activity.

**Descriptors:** strategic planning, managerial management and health sector.

### INTRODUCCIÓN

En los actuales momentos, a nivel mundial, los sistemas o elementos de administración y planificación se han convertido en partes esenciales para disminuir, atenuar o prevenir dificultades y problemas, donde la relación de la planificación tiene su incidencia también en la calidad de la gestión gerencial, lo que conlleva a orientar e impulsar y facilitar los diferentes procesos de planificación, destacando, en primer lugar las oportunidades y beneficios para mejorar la toma de decisiones, facilitando así, las nuevas competencias en la población y organizaciones para la puesta en práctica de planes, proyectos y actividades. Además, va a permitir, articular la integración de estrategias e instrumentos de participación, coordinación y concertación, que admitan el desarrollo administrativo, financiero y la coordinación



de los entes involucrados en los procesos de planificación, por lo que en estos momentos, de incertidumbre se ha sido testigo de una tendencia que da indicios de una nueva dirección, en la que se busca articular, diseñar y desarrollar políticas, planes y proyectos que deriven en la construcción, mejora y transformación de las diversas organizaciones, asimismo, los sistemas o elementos de la administración y planificación se han convertido en el gran desafío por el que atraviesan éstas en estos tiempos, signados por las posibilidades ilimitadas de las tecnologías de la información, la comunicación y la cultura de una era planetaria, en el cual se hace impostergable cultivar un nuevo orden civilizatorio para despertar la conciencia de una sociedad donde lo único permanente es el cambio. En este sentido, los escenarios organizacionales emergentes en que se configuran y reconfiguran acciones y transformaciones en los ámbitos de la salud, educación y la cultura en el contexto de una sociedad globalizada, plantean nuevos retos a la planificación estratégica en aras del fortalecimiento de la gestión gerencial en el ámbito de la salud.

Cabe señalar, que los gerentes deben estar en la capacidad de seleccionar las mejores herramientas mediante los cuales se puede alcanzar las metas, de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes, así mismo, es relevante la capacidad para analizar la información y evaluar las alternativas de acuerdo con los objetivos planteados. Por esta razón, es que permanentemente se busca llegar a la mejor solución mediante la selección de una excelente alternativa direccionada al logro de los objetivos previamente expuestos. Es por ello, que la gerencia pública en materia de salud, “está ampliamente relacionado con la lógica básica del mercado (oferta, demanda, competencia, rentabilidad financiera)” (Molina y Spurgeon 2007; p. 171). Por eso, en algunos países de América Latina, la descentralización del sector salud forma parte de una reforma más amplia de este sector y de la modernización del Estado, en donde ésta promueve la descentralización institucional y territorial como un medio para que haya competencia en el sector público y se esté consciente del control de costos, así como para desarrollar un nuevo papel del Estado.

Por lo tanto, en opinión de Pérez (2018), en los últimos años en Venezuela han ocurrido cambios significativos en esta área, de una época de grandes inversiones,



cuando la renta petrolera le proporcionaba al país gran entrada de divisas, a una época de recesión económica, en donde las deudas tanto internas como externas, el gasto público y la devaluación de la moneda, han llevado a un deterioro económico que incide en la prestación de un servicio público de salud, por lo cual la calidad de la prestación del servicio ha desmejorado, se hace impostergable entonces conducir a darle un enfoque gerencial a las diferentes instituciones de salud. En este sentido Pérez (2018), afirma que “esta situación requiere una gestión gerencial que permita inferir en la realidad con visión a largo plazo y progreso continuo en la prestación de servicios.” (p. 54), es por ello, que la participación y descentralización en la gestión de salud debe propiciar iniciativas para incrementar la calidad de la obtención de salud, mejorando la atención de los individuos en el aspecto de salud y elevar su autoestima, tomando en cuenta el valor que sus habitantes dan a su salud.

Por lo tanto, en este nuevo contexto, la gestión gerencial de los dirigentes es evaluada y la mayoría de las veces son responsabilizadas por los éxitos y fracasos de la prestación de los servicios, en donde sin embargo, la eficiencia gerencial de un dirigente no es producto exclusivo de su capacidad individual ni de su colectivo, sino que se le suma el contexto en el que actúa. Cabe destacar, que, es necesario que los gerentes o directivos de una organización, en este caso, de las instituciones que prestan servicios de salud, deben estar capacitados gerencialmente para asumir cargos directivos, los cuales exigen de profesionales con alta facultad de liderazgo, con sapiencias de los procesos administrativos, como la planificación, organización, control y evaluación de los planes y proyectos que se adelanten en cada dependencia.

Por lo antes expuesto, es necesario mencionar que entre los conocimientos necesarios están lo referente a la planificación estratégica que, según Armijo, (2011), “consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos” (p.13), en relación a lo mencionado por este autor, con la planificación estratégica es posible diseñar y construir el futuro para una organización, aun siendo este futuro impredecible, es una planificación global que permite la buena administración de un proceso, además extrae las actividades del día



a día de la organización proporcionándole un esquema de lo que se está haciendo y a dónde se va a llegar. Es decir que, la planificación estratégica da claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a obtener, porque las metas y objetivos que se persiguen en toda institución se organizan mediante la elaboración de un plan estratégico, por lo que, Martínez, (2015), considera que un plan estratégico es “un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo del posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obligará a plantearse dudas acerca de la organización” (p.32).

Según lo planteado por el autor, la planificación estratégica sirve de brújula que permite tener una visión en retrospectiva, para evaluar lo realizado y con base a esto proyectase al futuro siempre considerando la misión y visión de la Institución de salud. Asimismo, se deben definir elementos comunes como: la definición de entorno, las condiciones ajenas a la institución, estas pueden ser negativas que son las amenazas y otras positivas que serían las oportunidades, se hace necesario entonces a realizar un análisis del entorno, para poder determinar las debilidades, fortalezas con que cuenta el centro de salud asistencial.

Dado que la planificación estratégica, debe situarse en escenarios futuros lo que requiere de un instrumento que lo vincule con el aquí y ahora, para que esta se vuelva efectivamente un instrumento de cambio y no sólo de intenciones, en este sentido, es útil el uso de un marco lógico, entendido este como una manera de ordenar los niveles de planificación y de evaluación, enlazando los medios y los fines en un entramado coherente.

Desde esta vertiente Seijas, (2002), manifiesta que se deben además considerar situaciones como “la excesiva cantidad de recursos humanos, el clientelismo político lo cual ha conllevado a que se pierdan los objetivos de la institución, deterioro de la imagen de la organización, rotación excesiva de los cargos gerenciales. (p.15), en relación a ello, la calidad en la gerencia, parte del nivel de competencia y desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales. De ahí que, el desempeño gerencial también debe ser medido para establecer parámetros cuantitativos y cualitativos del comportamiento y gestión del gerente a nivel



individual mediante la medición y calificación del quehacer en su área de trabajo. Partiendo de estas premisas, es importante señalar que Venezuela no escapa a esta realidad, esto ocurre en un contexto de deterioro de todas las instituciones prestadoras de servicio de salud pública, por lo que, Ferreira (2001), plantea que el sector salud “ha carecido de recursos humanos con una formación de Gestión Gerencial que les permitan dominar a cabalidad su campo de conocimiento específico e incluso ampliado en profesionales preparados para desempeñarse en los niveles de planificación estratégica” (p.16).

Tomando en cuenta lo planteado por el autor, la salud se debe encaminar hacia modelos más equitativos, eficientes (que funcionen mejor) y eficaces (que alcancen sus objetivos), en donde los responsables deben garantizar que los grupos vulnerables tengan una plataforma para expresar sus necesidades y que se preste atención a estas peticiones. En este orden gerencial, plantea Hermoso (2015), se requiere sujetos con intenciones y actitudes para liderar, coordinar procesos que implican planear, dirigir, negociar dentro y fuera de la organización, evaluar, que tengan: a) capacidad para percatarse y entrar en sintonía con las maneras de hacer las cosas. b) disposición, iniciativa, carácter emprendedor, proactivo y habilidad para transformar el orden existente en otro que considere deseable o que conduzcan a elevar el bienestar de los usuarios de los centros asistenciales de salud.

En consecuencia, el reto de promoción de la salud, consiste en incorporar en la planificación estratégicas, políticas públicas y acciones que impacten sobre sus determinantes favorables, crear sinergias con todos aquellos que puedan incidir de manera positivas, detener el incremento de la cultura riesgosa y virar la cultura en salud de la población nacional, de tal manera, que se contribuya en lo individual y colectivo, permitiendo llevar a cabo cambios sostenibles en el comportamiento, y al sistema de salud ser eficiente, efectivo en sus intervenciones, que las acciones, estrategias se adaptan continuamente para asegurar su pertinencia social y cultural, asimismo desde un punto de vista reflexivo, se tiene que la realidad social cada día se complejiza en sus factores y elementos de satisfacción; partiendo de la revolución industrial, la mecanización y la tecnificación en lo correspondiente a la sustitución de



la mano de obra por la herramientas, hace que las corrientes tecnológicas y de información se hagan cuasi esenciales en el orden vivencial.

En tal corriente, la salud como investigación de la ciencia cada día tiene aristas de perfeccionamiento desde la invención, pero asimismo también la conducción investigativa le permite colectivizar los márgenes de atención sanitaria desde la política pública, donde la salud se constituye en un referente de bienestar social.

Desde esa perspectiva, el ámbito de gestión de salud pública desde la coyuntura de la planificación estratégica, se direcciona en primera instancia, con una coordinación de desarrollo social que en visión y misión, tienen sus márgenes de atención y están dadas en revisar como es la realidad del ente que está al tanto de la solicitud de un beneficio de salud, es decir se evalúa la condición desde el ajuste psicosocial de la atención en responder a las satisfacción de la necesidad de atención sobrevenida de aquí que la realidad plasmada en tal aspecto, se condiciona en lineamientos de gestión desde la planificación estratégica como técnica compleja para la atención y consolidación de políticas de atención social y así fortalecer los perfiles operativos de humanismo social, el cual define Levitt (2009) como “ el complejo gerencial que reconduce que la gerencia sea mayor auge y de impresión social para beneficio”(p.78); es así como el estudio en construcción se dimensiona en conocer como es la planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión gerencial en el Sector Salud Venezolano.

En relación a lo mencionado, el Ministerio del Poder Popular para la Salud (2014), propuso un Modelo de Atención Integral en Salud con el propósito de contribuir al acceso universal de la población a los servicios de salud en el ejercicio del derecho humano a la salud, mediante la implementación de mecanismos para “orientar el ordenamiento territorial; la reorganización, articulación y desarrollo de la Red de Servicios; el fortalecimiento del Recurso Humano; la gestión y el financiamiento institucional” (s/p), es por eso, para poder ofrecer estos servicios de calidad, se debe disponer de una planificación estratégica, constituida por una serie de programas específicos que abarquen todas las áreas de la organización, y que tiene como objetivos básicos: prestar un servicio que satisfaga plenamente los



requerimientos y expectativas de los usuarios de los diversos servicios. Es por ello, que es importante optimizar los recursos internos de la organización, como el talento humano, y los procesos que desarrollan y mejoran la condición humana, permitiendo la motivación y satisfacción de las personas que trabajan en la organización, mediante el estímulo de la creatividad. De allí que, en los actuales momentos las organizaciones se están preocupando por los diferentes factores que evitan que las instituciones del sector Salud sean más eficiente, uno de ellas es la gestión gerencial, el cual es importante, debido a que tiene influencia en el comportamiento de los trabajadores, lo que permite asumir un excelente desempeño laboral en las diversas áreas de la misma.

Cabe considerar, que dentro de la Gestión Gerencial existen diferentes causas que ocasionan este problema la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo, en donde se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores, inquietudes y necesidades, además se debe permitir así conocer la importancia de la gestión de la acción gerencial la que juega un papel vital como herramienta de análisis situacional para el redireccionamiento de los recursos de las organizaciones, tomando en cuenta éstas en la actualidad están inmersas en ambientes radicales de cambios y los mecanismos tradicionales son cada vez menos eficientes para enfrentar dicha situación relacionada con los problemas de salud. A continuación se presentan algunos referentes teóricos vinculados con la temática planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión gerencial en el sector salud venezolano entre los cuales destacan:

### **Planificación Estratégica**

Desde estas aristas, la planificación estratégica se basa sobre la vivencia institucional y en la capacidad de adaptación de ésta a su entorno, además, plantea objetivos en función de ella, y asume la fluctuación como un piso concreto de planificación, por lo tanto, los planificadores estratégicos en el área de la salud, deben tener una visión de escenario y una buena capacidad relacional para poder concatenar adecuadamente lo eventos importantes, también es importante que sean capaces de



tener una gerencia estratégica, es decir, vincular la comprensión lograda del escenario, con la acción específica dentro de él, la mirada al escenario en que mueven los servicios de salud y su prospección, ofrece ventajas en la planificación de su espacio de intervención, tomando en cuenta algunos desafíos como considerar la intersectorialidad, valorar la presencia de otros actores y adaptarse a los cambios, estos elementos no son fáciles de incorporar en una cultura organizacional pegada a la tradición y a la jerarquía. Señala Godet, (1990), la planificación estratégica consiste en un “proceso que se retroalimenta constantemente y que pasa sucesivamente por tres fases:

- Fase estratégica, en la que se determinan la misión y los objetivos del centro a través de la identificación de sus puntos fuertes y débiles, mediante la realización de un diagnóstico interno, así como de las oportunidades derivadas del entorno cambiante que lo rodea.
- Fase operativa, en que se realiza la programación de las acciones y la coordinación de los esfuerzos para alcanzar los objetivos.
- Fase presupuestaria, donde se asignan los recursos correspondientes a los objetivos en desarrollo, compromisos y responsabilidades, el análisis de los resultados y el control. Según afirma Drucker, (1994) “ La Planificación Estratégica es un medio para evaluar el riesgo y tratar de mantener a la organización adaptada a la forma óptima, analizando constantemente los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos disponibles, que confieren una ventaja frente a la competencia, aprovechándose del modo más efectivo las oportunidades. Se sugiere como el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos, logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios.

Partiendo de las opiniones de los autores referidos, la planeación estratégica puede entenderse como un proceso de formulación de objetivos, de decisiones



estratégicas organizacionales, teniendo en consideración el entorno y las capacidades internas de la organización, para el logro de las metas. Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales, se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado, es un proceso a largo plazo y se realiza sobre la base de un análisis del ambiente, es por ello, que el tema del planeamiento estratégico ocupa cada día un lugar más relevante, los directivos comprueban progresivamente las ventajas que reporta el desarrollo de este proceso para conducir de forma lógica e integral a la organización tanto en el corto, mediano, como en el largo plazo, la planificación estratégica a mediano y largo plazo es la función que desarrollándose en cada nivel de responsabilidad, pero con más propiedad en el nivel de dirección general, tiene por finalidad la disposición de las operaciones y la participación de los elementos para la consecución de un objetivo.

### **Planificación Estratégica en el Cuidado de la Salud**

Para León (2008), una planificación estratégica de salud es “un sistema que busca ordenar acciones en los centros de salud, hospitales públicos, privados o clínicas para establecer objetivos relacionados con mejoras en procesos de servicio u optimización de recursos médicos” (p.87), en este sentido, la planificación en salud es un proceso administrativo y no puramente epidemiológico cuyo propósito es decidir lo qué se quiere, a dónde se quiere llegar en un tiempo determinado, las acciones que se tomarán, los medios que se utilizarán y los individuos que serán los responsables de llegar hasta donde se desea y alcanzar en una forma más efectiva los objetivos organizacionales del futuro. Se hace indispensable crear estrategias de mejoramiento, tales como programas, proyectos, planes y actividades de salud encaminadas a mejorar las condiciones en salud de las comunidades

Asimismo, mejorar la calidad de la atención y dignificar la función de los profesionales y los centros de salud. En términos generales, la Planeación Estratégica se implanta al menos en nueve pasos, los cuales describen la planificación, implantación y evaluación del proceso; sin embargo, cada empresa y



cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que le toque manejar, es por ello que los pasos varían en función de la situación que se encuentre cada empresa. En administración no existen recetas únicas, ni consejos absolutos; sino sólo orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, cuestionar e incluso demostrar los procesos sugeridos por autores.

Esta planificación estratégica cuenta con distintos momentos de:

- Análisis
- Síntesis
- Proyección
- Diseño

Para cumplir con estos momentos es necesario establecer pasos claves, que pueden tener mínimas variaciones de acuerdo a las condiciones de la entidad en donde se aplique la estrategia, pero que en esencia son:

- Identificar problemas de salud para conocer las necesidades: Una correcta planificación de salud responde a las necesidades locales; por ello, es necesario tener como características el ser flexible, adaptable, simple, coherente, realista e integral. En este paso, se generan protocolos de prevención de enfermedades, control en el caso de apareamiento de virus o enfermedades no conocidas y se identifican las necesidades para extinguir, por ejemplo, epidemias y hasta pandemias.

- Establecer orden de prioridades: Las enfermedades humanas y la salud, no paran. Por lo tanto es indispensable establecer qué es emergente, urgente, prioritario y no urgente. Sin dejar de lado la prevención. En este sentido una correcta planificación estratégica de salud piensa en establecer las necesidades de médicos, medicamentos e infraestructura del centro de salud.

- Desarrollar programas de salud y prevención: Una correcta comunicación y protocolos de atención pueden prevenir catástrofes médicas, Es competencia entonces de los planificadores estratégicos de salud, guiar hacia el desarrollo de programas óptimos para cada área, además de campañas preventivas para todos los protagonistas



sociales. Programas que ayuden a tratar temas como: embarazo no deseado, gripes, papiloma humano e infinidad de virus cíclicos en la sociedad donde se desarrollan.

- Para esto se deben fijar:
- Objetivos generales y específicos
- Actividades para cumplir los objetivos
- Previsión de los recursos necesarios
- Objetivos operativos
- Evaluar el impacto en la población: Una vez terminado este trabajo estratégico se debe cumplir con una etapa de socialización de los resultados y protocolos desde los líderes de la organización, que debieron ser involucradas con anterioridad en el plan, hasta los médicos generales o actores de primera línea hospitalaria; esto con el objetivo de que el plan sea integral y represente a todos los actores.
- Implementar medidas de mejora: En todas las ocasiones es necesario dejar pasar un tiempo prudencial (mínimo 6 meses) para luego medir la internalización de la planificación en todo el equipo de trabajo del centro de salud. En este momento se incorporan procesos y técnicas de medición cuantitativa y cualitativa para llevar registros de la evolución del plan. Estos sistemas son adaptables y requeridos por todas las entidades relacionadas con la salud; por lo que los técnicos auditores o estrategias de salud son cada vez más demandados.

### **Gerencia Estratégica en el Sector Salud**

Para David (2013), “la gerencia estratégica es un arte y a la vez una ciencia que gestiona, implementa y toma decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa el logro eficiente de sus objetivos (p. 3). Cuando la gerencia es vista como un proceso la planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes. Estos planes determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos. Para poder llevar a la práctica y 37 ejecutar los planes, una vez que éstos han sido



preparados, es necesario crear una organización la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo.

En opinión de Serna (2008), la gerencia estratégica es una herramienta que “se aplica para generar efectos duraderos e invariables en la dirección de una empresa, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional, donde se desenvuelven” (p.43). En relación a ello, con la gerencia estratégica, se desarrolla un pensamiento estratégico que constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, la esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para aprender, desde este punto de vista, en donde la organización no es un emprendimiento solitario sino una invención colectiva. Es decir, que la gerencia estratégica no debe partir únicamente de la mano del gerente, ya que existen en la institución organizaciones de administración pública diversos actores, por ejemplo, están los médicos, personal administrativo, obreros, pacientes, entre otros miembros, quienes deben contribuir con el crecimiento de la institución, en consecuencia con los gerentes de la misma. En este contexto de ideas, para, Robbins y de Cenzo (2014), el sujeto gerente se caracteriza por “ser trabajador, seguro de sí mismo, optimista, determinado, con un alto nivel de energía e incluso buena suerte” (p. 84). En función a ello, la gerencia estratégica en las organizaciones de administración pública del sector salud, parte del supuesto que cada uno de los miembros deben trabajar en función de los objetivos organizacionales, e incluso que se exceda en el cumplimiento del horario de trabajo, su autoestima está en los niveles óptimos, por lo tanto, está seguro de sí mismo, conoce sus limitaciones, habilidades, es entusiasta, por lo cual estará preparado para aplicar esas competencias al desempeñarse en la organización. Por lo tanto, los estrategas son los funcionarios a quienes les corresponde la definición de los objetivos y políticas de las organizaciones, deben ser lo más participativo posible de manera que todos se sientan comprometidos con los valores, visión, misión y objetivos de la organización y deben ser excelentes comunicadores, con una gran capacidad analítica, con dotes de liderazgo, buenas relaciones interpersonales.



## CONCLUSIONES

Desde esta visión, se necesita en el sector salud Venezolano una Planificación Estratégica que se conceptualiza como un sistema gerencial mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtenga, procese y analice la información pertinente interna y externa, con el fin de valorar la situación presente de la institución, así como su nivel de idoneidad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Por lo tanto, en Venezuela, la creciente complejidad de los sistemas de salud y de las organizaciones que participan en ellos demanda el desarrollo de nuevas visiones, conocimientos y habilidades en el desempeño administrativo del capital humano.

Desde una perspectiva global y estratégica para establecer metas y objetivos, y por consiguiente en el proceso de la toma de decisiones de las organizaciones de salud a la que pertenecen. El sistema gerencial en los diferentes niveles de atención de salud se han abocado a tratar de solucionar la grave crisis institucional en los servicios de salud. En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS), representa la primera y mayor institución pública dedicada a la salud del país, cuenta con el 75% personal de todas las instituciones relacionadas con la salud, con una estructura organizacional de cuatro niveles jerárquicos, del cual emanan todas las decisiones en los centros de salud, produciéndose asincronías y lentitud en todos los procesos, lo cual repercute en la planificación y ejecución de acciones y programas destinados a mejorar la atención a los usuarios.

Por lo tanto, el proceso de planificación estratégica debe ser entendido como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones, permitiendo actuar en entornos dinámicos y cambiantes tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución. La definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad. En este sentido, la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse



a los desafíos y oportunidades que se generan, se desarrolla y agudiza a través de la planificación estratégica, considerando tanto las condiciones externas de la organización como su realidad interna, las cuales constituyen fuentes de cambios dinámicos y hacen que el proceso de planificación estratégica sea también dinámico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, V (2018), Planeamiento Estratégico. Washington. OPS.
- Armijo, D (2011), Gestión Pública. Fundamentos, técnicas y casos. Barcelona, Ariel  
Alcaldía de Uribia. Plan de Desarrollo Municipal “Todo por Uribia
- David, R (2013), Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones Madrid, Díaz de Santos.
- Drucker, (1994) Introducción a la Planificación Estratégica. 1ºed. Buenos Aires: Lumen.
- Ferreira, G. (2001), Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI. Santo Domingo, República Dominicana.
- Godet, R (1990), Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión -Teoría-Metodología. 7ma. edición. 3R Editores. Bogotá, Colombia
- Hermoso G (2015), Dirección Administración Estratégica (ed. especial en español), México: McGraw-Hill.
- Leal J (2005), La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación. Centro Editorial. Primera edición. Mérida. Venezuela.
- Levitt B (2009) Planeación estratégica, o cómo se las arreglan los gerentes triunfadores, Harvard Business School, Editorial Limusa, México
- Machado H (2011), El Desafío de la Gerencia para el siglo XXI. Editorial.
- Malta, P. (2001), Administración Estratégica. Décimo cuarta edición. México: Prentice Hall. Departamento Nacional de Planeación.
- Martínez, A (2015), ), “Nuevos Horizontes para la producción de conocimiento y las políticas en protección a la salud”. En: Protección Social en Salud en América Latina y el Caribe. Colombia, Bogotá, D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.



Martínez, M (2010), Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Segunda Edición. México: Trillas.

Ministerio del Poder Popular para la Salud (2014), Políticas Gerenciales en materia de Salud. Caracas Venezuela.

Molina y Spurgeon (2007). La planificación estratégica en las instituciones de salud de la Habana Cuba” publicado en la Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR Editorial Ciencias Médicas, Cuba ISSN-e: Periodicidad: Cuatrimestral núm. 34, 2021 la Habana Cuba.

Nolla (2009) El estado del arte en la investigación de la educación de adultos en América Latina. OREALC/UNESCO, Pátzcuaro.

Pérez, M (2018), Planeación estratégica. Centro Editorial. Universidad del Valle Cali.

Rodríguez, D. (2016), Planificación Estratégica de recursos Humanos en Salud. Washington. OPS.

Sandín, M (2005), Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, España

Serna (2008), Planificación estratégica, Editorial Mac Graw Hill. México.

Seijas, G. (2002), Administración, Proceso Administrativo. Tercera Edición. México: McGraw – Hill.

Soto T (2011)” Gerencia en Salud, un modelo innovador. Ediciones IESA. Fundación Cisneros Benavides. Caracas. Venezuela.

Stanton, R (1984), Visión Investigativa en ciencias de la salud (Énfasis en Paradigma Emergente).

Stake, F (2005), Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia.

