

Fecha de presentación: febrero, 2024

Fecha de aceptación: julio, 2024

Fecha de publicación: julio, 2024

IMPACTO

DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD

IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON THE QUALITY OF HEALTH SERVICES

María de Lourdes Llerena Cepeda ^{1*}

E-mail: ua.mariallerena@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6112-3627>

Elizabeth Cristina Mayorga Aldaz¹

E-mail: ua.elizabethmayorga@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6441-2819>

Carlos Andrés Benalcázar Pozo¹

E-mail: ma.carlosabp88@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4287-1472>

*Autor para correspondencia

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato, Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Llerena Cepeda, M. L., Mayorga Aldaz, E. C., & Benalcázar Pozo, C. A. (2024). Impacto de la planificación estratégica en la calidad de los servicios de salud. *Universidad y Sociedad*, 16(4), 553-565.

RESUMEN

La calidad de los servicios de salud constituye un imperativo fundamental para garantizar el bienestar de la población. En respuesta a la necesidad de fortalecer la integración de la planificación estratégica en la gestión de calidad en Ecuador, este estudio se propuso analizar el impacto de la planificación en la calidad de los servicios de salud al identificar factores clave que influyen en la eficiencia, satisfacción del paciente y resultados asistenciales. Entre los resultados subrayan la relevancia de la planificación estratégica en la mejora continua, desde la eficacia operativa hasta la seguridad del paciente. Las conclusiones destacan la necesidad de promover una cultura organizacional orientada a la planificación estratégica y de fortalecer la formación del personal de salud para garantizar el éxito a largo plazo en la prestación de servicios de salud en Ecuador.

Palabras clave: Cultura organizacional, Mejora continua, Satisfacción del paciente, Adaptación proactiva.

ABSTRACT

The quality of health services constitutes a fundamental imperative to guarantee the well-being of the population. In response to the need to strengthen the integration of strategic planning in quality management in Ecuador, this study proposed to analyze the impact of planning on the quality of health services by identifying key factors that influence efficiency, satisfaction of the patient and care outcomes. Among the results, they highlight the relevance of strategic planning in continuous improvement, from operational efficiency to patient safety. The conclusions highlight the need to promote an organizational culture oriented to strategic planning and to strengthen the training of health personnel to guarantee long-term success in the provision of health services in Ecuador.

Keywords: Organizational culture, Continuous improvement, Patient satisfaction, Proactive adaptation.

INTRODUCCIÓN

La salubridad, como parte integral de los derechos humanos reconocidos por la Organización Mundial de la Salud, destaca la obligación de las naciones de considerar la salud como condición fundamental para la paz y la seguridad. La planificación estratégica de la salud se configura como un sistema que busca ordenar acciones en centros de salud, ya sean públicos o privados, para mejorar los procesos de servicio y cuidado de recursos médicos (Illapa-Sánchez et al., 2022). Este enfoque facilita la respuesta a las necesidades locales, al generar protocolos de prevención y control de enfermedades, que incluyen aquellas desconocidas (Alava y Guevara, 2021).

La cobertura del servicio de agua potable y alcantarillado, como pilar de la Salud Pública, requiere una estrategia de planificación para contribuir a la calidad de los servicios de salud. El sistema de salud, al ser esencial en la teoría sanitaria, se distingue por su organización coordinada en la promoción de hábitos saludables, prevención de enfermedades, curación y rehabilitación (Alfonso-Roca y Filgueira, 2023).

En el contexto de la planificación del desarrollo económico y social (Tejada-Moyano y Bucheli-Vásquez, 2020), se destaca la necesidad de formar recursos humanos y emplear la ciencia, la tecnología y la innovación para alcanzar objetivos estratégicos eficientes. La planificación estratégica armoniza sistemas sanitarios, económicos y de saneamiento para mantener y mejorar la salud de la población mediante el análisis del entorno interno y externo.

Existen planes internacionales, nacionales e institucionales en Ecuador que contribuyen al nivel de salud pública, regulados por el Ministerio de Salud Pública. La planificación ordenada ha permitido notables logros en el país, como la eliminación de la polio, sarampión y rubéola, así como avances significativos en el Programa de Inmunización. A nivel regional, la población de América ha ganado 16 años de vida en las últimas cuatro décadas. Aunque la esperanza de vida en Ecuador, constituye la más alta en la Comunidad Andina, aunque se sitúa por debajo de países como Chile.

La política sanitaria, la reglamentación y la aplicación colaboran con otros departamentos y organismos para garantizar servicios, financiación y acceso a la sanidad pública. La planificación, fundamental en el proceso administrativo, ha evolucionado desde el siglo XX, al extenderse a diversos sectores y modelos de gestión (López-Medrano et al., 2023).

El sistema de salud basado en la atención primaria (SS-APS) busca el derecho universal a la salud con equidad

y solidaridad. De modo que se guíe por principios como la respuesta a las necesidades de salud, calidad, responsabilidad, rendición de cuentas, justicia social, sostenibilidad, participación e intersectorialidad.

En síntesis, la gestión estratégica en salud se beneficia de métodos y herramientas variadas, pero su eficacia radica en integrarlas en un sistema de gestión coherente con un propósito claro y aplicable. Por ende, el presente estudio tiene como objetivo general analizar el impacto de la planificación estratégica en la calidad de los servicios de salud, al identificar factores clave que influyen en la eficiencia, satisfacción del paciente y resultados asistenciales. Entre los objetivos específicos se encuentran:

- Analizar el estado de la gestión de calidad en instituciones de salud e implementar como herramienta la planificación estratégica en la calidad de los servicios médicos.
- Evaluar la eficacia de las herramientas y metodologías utilizadas en el proceso de planificación estratégica en el ámbito de la salud.
- Identificar los factores críticos de éxito en la implementación de la planificación estratégica para mejorar la calidad de los servicios de salud.
- Proponer sugerencias basadas en la evidencia para fortalecer la integración de la planificación estratégica en la gestión de calidad en organizaciones de salud.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realiza una revisión bibliográfica al utilizar el método de análisis bibliográfico, con una búsqueda exhaustiva en Google Académico sin restricción de idioma, al abarcar el período de 2018 a 2023. Se emplearon términos clave como “planificación”, “gestión” y “calidad”. Se identificaron 12,700 documentos en bases de datos como Medline, PubMed, Clinical Key y Scielo, de los cuales se seleccionaron 16 documentos para la revisión bibliográfica. Estos incluyen libros, tesis y artículos científicos relevantes tanto a nivel nacional como internacional. Se ha priorizado la inclusión de publicaciones de sitios web de organizaciones de prestigio internacional, que garanticen así la calidad y pertinencia del material revisado.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos de una detallada investigación, basada en una revisión bibliográfica, revelan diversas perspectivas sobre la gestión de calidad en el servicio de atención de salud. Entre los que se resaltan la necesidad de priorizar la implementación de la gestión de calidad en instituciones de salud. De modo que no solo para cumplir

con normas de acreditación y certificación, sino como una herramienta fundamental para mejorar la atención médica y el servicio a beneficiarios internos y externos.

Por otro lado, se señalan que, a pesar de los avances en la planeación estratégica del Ministerio de Salud Pública, aún existe una falta de sistematización para utilizar eficazmente esta tecnología gerencial en el sistema nacional de salud. Destacan la necesidad de comprender la relevancia de la planificación para mejorar la salud de la población y equilibrar la situación higiénico-epidemiológica del país.

Desde otra perspectiva enfatizan que la planificación es un proceso continuo que implica la provisión de recursos y servicios para alcanzar objetivos establecidos. De modo que permite la elección de soluciones óptimas entre múltiples alternativas. Para ello, subrayan la necesidad de la planificación estratégica para las instituciones de salud, al identificar retos relacionados con las necesidades de todos los grupos de interés, el conocimiento de normativas y políticas públicas, y la elección de metodologías de trabajo adecuadas.

El sistema de calidad en salud se define como un conjunto de elementos interrelacionados que regulan, brindan asistencia técnica y evalúan a las entidades de salud en los tres niveles (nacionales, regionales y locales) en términos de calidad de atención y gestión. En cuanto a la visión del sistema de calidad, destaca que la calidad se reconoce como un valor en la cultura organizacional cuando se aplican metodologías y herramientas desarrolladas conjuntamente con la contribución de usuarios internos y externos. De modo que genere mejoras sustanciales en la atención percibidas con satisfacción por todos los actores.

La planificación estratégica, se presenta como un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, al definir estrategias y políticas para alcanzar dichas metas, y desarrollar planes detallados para la exitosa implementación. La comprensión y compromiso de gerentes y empleados con los objetivos organizacionales se revela crucial, al generar un sentido de pertenencia y apoyo. Otro enfoque del estudio se centra en el plan de calidad, al conceptualizar como un conjunto de servicios diagnósticos y terapéuticos diseñados para lograr una atención sanitaria óptima, al considerar factores y conocimientos del paciente y del servicio médico.

Análisis y propuesta de implementación de la planificación estratégica en la calidad de los servicios de salud.

I-Planificación estratégica: Integración en el marco operativo de organizaciones de salud.

La integración de la planificación estratégica en el marco operativo de organizaciones de salud en Ecuador es esencial para garantizar la alineación efectiva con los objetivos institucionales y, como primer paso para mejorar la calidad de los servicios de salud. A continuación, se analizan y evalúan algunos aspectos clave de esta integración (ver tabla 1).

Tabla 1: Análisis de la integración de la planificación estratégica en el marco operativo de organizaciones de salud.

No.	Aspecto clave	Fortalezas	Desafíos
	Alineación con objetivos institucionales.	En general, las organizaciones de salud en Ecuador han demostrado una mayor conciencia de la importancia de la planificación estratégica para lograr las metas institucionales. Se observa un esfuerzo creciente en alinear la planificación estratégica con los objetivos de mejorar la cobertura, eficiencia y accesibilidad de los servicios de salud.	A pesar de los avances, algunas organizaciones aún enfrentan desafíos en la ejecución efectiva de la planificación estratégica. La falta de recursos y la resistencia al cambio son obstáculos comunes que pueden afectar la alineación con los objetivos institucionales.
	Participación activa de stakeholders.	En muchos casos, las organizaciones de salud en Ecuador han involucrado activamente a sus stakeholders, al incluir a profesionales de la salud, pacientes y líderes comunitarios, en el proceso de planificación estratégica. Esto fortalece la alineación con los objetivos institucionales al capturar una gama más amplia de perspectivas.	Sin embargo, la participación puede variar, y algunas organizaciones pueden beneficiarse de un mayor compromiso de los stakeholders en la fase de planificación estratégica.

Consideración de factores contextuales.	La planificación estratégica en organizaciones de salud en Ecuador tiende a considerar factores contextuales, como las características demográficas y epidemiológicas específicas del país. Esto ayuda a adaptar las estrategias a las necesidades y desafíos locales.	La capacidad para adaptarse a cambios gubernamentales y regulaciones en curso puede ser un desafío, lo que destaca la importancia de la flexibilidad en la planificación estratégica.
Enfoque en mejora continua.	Existe un reconocimiento creciente de la importancia de la mejora continua en las organizaciones de salud en Ecuador. La planificación estratégica se ve como un proceso dinámico que permite ajustes continuos para lograr los objetivos institucionales.	La implementación efectiva de la mejora continua puede encontrarse con resistencia organizacional y desafíos de recursos.
Medición del desempeño y resultados.	La mayoría de las organizaciones han comenzado a incorporar sistemas de medición del desempeño y resultados en sus planes estratégicos (Pérez, 2023). Esto facilita la evaluación constante de la efectividad y alineación con los objetivos institucionales.	Garantizar la disponibilidad de datos confiables y sistemas de información eficientes puede constituir un desafío para algunas organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, la integración de la planificación estratégica en el marco operativo de las organizaciones de salud en Ecuador está en evolución positiva. Aunque existen desafíos, el reconocimiento de la importancia de esta integración y el esfuerzo continuo para mejorar son indicativos de un compromiso con la calidad y la eficiencia en la prestación de servicios de salud.

II-Planificación estratégica: Papel en la identificación de áreas de mejora en la prestación de servicios de salud en Ecuador.

La planificación estratégica en Ecuador desempeña un papel crucial en la identificación de áreas de mejora en la prestación de servicios de salud. Aunque existen desafíos, la orientación hacia la mejora continua, la inclusión de múltiples perspectivas y la atención al paciente son indicativos de un compromiso con la calidad en el sistema de salud del país (ver tabla 2).

Tabla 2: Identificación de áreas de mejora en la prestación de servicios de salud en Ecuador.

No.	Áreas de mejora	Fortalezas	Puntos a accionar
	Enfoque en la atención al paciente.	La planificación estratégica en Ecuador ha empezado a destacar la importancia de mejorar la atención al paciente. La identificación de áreas de mejora se centra en aspectos como la accesibilidad, la calidad de la atención y la satisfacción del paciente.	Algunas organizaciones pueden enfrentar obstáculos en la implementación efectiva de cambios centrados en el paciente debido a restricciones presupuestarias y necesidades de capacitación del personal.
	Evaluación de procesos internos.	La planificación estratégica en Ecuador reconoce la necesidad de evaluar y mejorar los procesos internos. Esto incluye la revisión de protocolos médicos, la eficiencia operativa y la gestión de recursos (Rosa M, 2023).	La resistencia al cambio y la falta de tecnologías de la información eficientes pueden afectar la capacidad de algunas organizaciones para optimizar los procesos internos.
	Uso de indicadores de desempeño.	La incorporación de indicadores de desempeño en la planificación estratégica es una tendencia positiva (Ponce et al., 2023). Esto facilita la identificación de áreas de mejora al proporcionar datos objetivos sobre la eficacia de los servicios de salud.	La disponibilidad y calidad de los datos pueden variar, al afectar la precisión de los indicadores de desempeño.
	Énfasis en la prevención y promoción de la salud.	La planificación estratégica en Ecuador tiende a considerar la importancia de la prevención y la promoción de la salud como elementos clave en la mejora de los servicios. Esto implica la identificación proactiva de áreas de prevención y la promoción de estilos de vida saludables.	La implementación efectiva de programas de prevención puede requerir una mayor coordinación entre instituciones de salud y otros actores gubernamentales.

Participación comunitaria.	La inclusión de la comunidad en la planificación estratégica facilita la identificación de necesidades locales específicas. Esto contribuye a la mejora de áreas específicas de los servicios de salud que pueden pasar desapercibidas de otro modo.	Asegurar una participación comunitaria efectiva puede requerir esfuerzos continuos de sensibilización y educación (Monar, 2023).
Enfoque holístico en la calidad	La planificación estratégica en Ecuador se orienta cada vez más hacia un enfoque holístico de la calidad, al considerar factores multidimensionales. Esto implica la identificación de áreas de mejora no solo en términos clínicos, sino también en la experiencia del paciente y la gestión organizacional.	La implementación exitosa de un enfoque holístico puede requerir una cultura organizacional que promueva la colaboración y la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

III-Planificación estratégica: Influencia en la gestión eficiente de recursos en el ámbito de la salud.

La planificación estratégica en Ecuador influye significativamente en la gestión eficiente de recursos en el ámbito de la salud. Aunque existen desafíos, la orientación hacia la optimización, la consideración de aspectos financieros sostenibles y la adaptabilidad a las demandas cambiantes son indicativos de un enfoque proactivo hacia la gestión eficiente de recursos en el sistema de salud del país (ver tabla 3).

Tabla 3: Influencia de la planificación estratégica en la gestión eficiente de recursos en el ámbito de la salud.

No.	Puntos	Fortalezas	Desafíos
	Aspectos financieros.	La planificación estratégica en Ecuador ha demostrado impactar positivamente en la gestión financiera de las instituciones de salud. La identificación de metas financieras a largo plazo y la asignación adecuada de recursos contribuyen a una gestión más eficiente.	La disponibilidad limitada de recursos financieros puede representar un desafío, especialmente para la implementación de nuevas tecnologías y la mejora de infraestructuras. Se requiere una cuidadosa asignación de presupuestos para maximizar el rendimiento.
	Recursos humanos.	La planificación estratégica se orienta hacia la optimización de recursos humanos en el ámbito de la salud en Ecuador. Esto incluye el desarrollo de programas de capacitación, la asignación eficiente de personal y la mejora de condiciones laborales para retener talento.	Puede existir una brecha entre la demanda de profesionales de la salud y la oferta. Además, la resistencia al cambio y la necesidad de una gestión de personal ágil pueden ser desafíos a abordar.
	Tecnologías de la información y equipamiento.	La planificación estratégica en Ecuador reconoce la importancia de la inversión en tecnologías de la información y equipamiento médico. La adopción de sistemas de información eficientes y la actualización de equipos contribuyen a una gestión más eficiente y a la mejora de la calidad de la atención.	La implementación de tecnologías de la información puede requerir inversiones significativas y una gestión efectiva del cambio para garantizar la aceptación y uso adecuado por parte del personal.
	Capacidad de respuesta a la demanda.	La planificación estratégica permite a las instituciones de salud en Ecuador anticipar y responder a las cambiantes demandas de atención médica (López-Pardo et al., 2022). Esto incluye la capacidad para adaptarse a epidemias, emergencias de salud pública y otras situaciones inesperadas.	La gestión eficiente de recursos en situaciones de emergencia puede requerir protocolos específicos y la capacidad de movilización rápida, lo que puede ser un área de mejora continua.
	Optimización de procesos	La planificación estratégica busca la optimización de procesos en el ámbito de la salud en Ecuador. Esto implica la identificación y eliminación de procesos innecesarios, redundancias y cuellos de botella para lograr una gestión más eficiente.	La resistencia al cambio y la necesidad de una cultura organizacional flexible pueden ser obstáculos en la optimización de procesos.

Sostenibilidad financiera a largo plazo	La planificación estratégica considera la sostenibilidad financiera a largo plazo. La diversificación de fuentes de financiamiento y la evaluación constante de la eficiencia en el uso de recursos que contribuyen a la sostenibilidad.	La incertidumbre económica y las fluctuaciones en los presupuestos gubernamentales pueden representar desafíos para mantener la sostenibilidad financiera.
---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

IV-Planificación estratégica: Impacto en la seguridad del paciente en Ecuador.

La planificación estratégica en Ecuador tiene un impacto significativo en la seguridad del paciente al anticipar y abordar situaciones inesperadas. La atención a la cultura de seguridad, la implementación de mejores prácticas y la coordinación entre instituciones contribuyen a un entorno de atención médica más seguro y orientado a la mejora continua (ver tabla 4).

Tabla 4: Impacto de la planificación estratégica en la seguridad del paciente en Ecuador.

No.	Puntos	Positivo	Ejemplo
	Fortalezas en la identificación de riesgos.	La planificación estratégica en Ecuador ha demostrado ser efectiva en identificar riesgos potenciales para la seguridad del paciente. La evaluación proactiva de situaciones inesperadas y la implementación de medidas preventivas contribuyen a un entorno más seguro.	Protocolos de emergencia y entrenamientos regulares para el personal de salud permiten anticipar y abordar situaciones inesperadas, como emergencias médicas o desastres naturales.
	Implementación de mejores prácticas	La planificación estratégica fomenta la implementación de mejores prácticas en la atención médica en Ecuador. La adopción de estándares de calidad y la actualización constante de protocolos contribuyen a la seguridad del paciente.	La revisión regular de procesos clínicos y la incorporación de nuevas tecnologías médicas mejoran la precisión y seguridad de los tratamientos.
	Promoción de una cultura de seguridad	La planificación estratégica ha contribuido a promover una cultura de seguridad del paciente en las instituciones de salud ecuatorianas. La concientización del personal sobre la importancia de la seguridad y la participación activa en iniciativas de mejora fortalecen este aspecto.	La implementación de sistemas de notificación de incidentes y eventos adversos fomenta una cultura de aprendizaje continuo y mejora.
	Abordaje de desafíos específicos	La planificación estratégica se adapta para abordar desafíos específicos en la seguridad del paciente. La atención se centra en áreas críticas como la gestión de medicamentos, la prevención de infecciones nosocomiales y la seguridad en procedimientos quirúrgicos.	Protocolos específicos para reducir errores en la administración de medicamentos y garantizar la higiene en entornos hospitalarios.
	Evaluación de la experiencia del paciente	La planificación estratégica considera la experiencia del paciente como un indicador clave de seguridad. La retroalimentación de los pacientes se utiliza para identificar áreas de mejora y asegurar que sus necesidades y preocupaciones sean abordadas adecuadamente.	Encuestas de satisfacción del paciente y análisis de quejas para identificar posibles problemas y mejorar la calidad de la atención.
	Coordinación interinstitucional	La planificación estratégica fomenta la coordinación entre instituciones de salud en Ecuador. El intercambio de información y las prácticas colaborativas fortalecen la capacidad para abordar situaciones inesperadas que puedan afectar la seguridad del paciente.	Redes de comunicación entre hospitales y clínicas para compartir información sobre eventos adversos y mejores prácticas.

Fuente: Elaboración propia.

v-Relación entre la planificación estratégica y la satisfacción del paciente.

La planificación estratégica en Ecuador influye significativamente en la satisfacción del paciente al implementar estrategias que mejoran la personalización de la atención, reducen tiempos de espera, promueven una comunicación

efectiva y garantizan la calidad en la atención médica. La consideración de factores culturales y sociales y la búsqueda de la mejora continua son aspectos clave que contribuyen a una experiencia positiva para los usuarios del sistema de salud (ver tabla 5).

Tabla 5: Puntos de interrelación entre la planificación estratégica y la satisfacción del paciente.

No.	Puntos comunes	Impacto positivo	Propuesta
	Personalización de la atención.	La planificación estratégica permite diseñar estrategias centradas en el paciente, al personalizar la atención de acuerdo con sus necesidades y preferencias. La atención individualizada contribuye a una experiencia más satisfactoria para el paciente.	Implementación de programas de atención centrada en el paciente que consideran sus valores culturales y personales.
	Reducción de tiempos de espera.	Estrategias planificadas buscan reducir los tiempos de espera en los servicios de salud, al mejorar la eficiencia y la satisfacción del paciente. Esto demuestra consideración hacia la experiencia del usuario.	Implementación de sistemas de gestión de citas electrónicas y optimización de procesos para minimizar los tiempos de espera.
	Comunicación efectiva.	La planificación estratégica puede incluir estrategias de mejora en la comunicación entre el personal de salud y los pacientes. Una comunicación efectiva contribuye a la comprensión del tratamiento y fortalece la relación médico-paciente.	Programas de formación para el personal de salud sobre habilidades de comunicación y empatía.
	Acceso a la información.	Estrategias que facilitan el acceso del paciente a información relevante sobre su salud y tratamiento pueden aumentar la satisfacción. La transparencia y la participación activa del paciente en su cuidado son objetivos clave de la planificación estratégica.	Implementación de plataformas en línea para acceder a resultados de exámenes y educación del paciente.
	Mejora continua basada en retroalimentación.	La planificación estratégica integra sistemas de retroalimentación del paciente para identificar áreas de mejora. Las estrategias basadas en esta retroalimentación demuestran un compromiso con la mejora continua y la adaptación a las necesidades cambiantes de los pacientes.	Encuestas de satisfacción del paciente y análisis de comentarios para ajustar servicios y protocolos.
	Enfoque en la experiencia global.	Las estrategias planificadas buscan mejorar la experiencia global del paciente en todo el ciclo de atención. Esto incluye desde la recepción inicial hasta el seguimiento post-tratamiento, al impactar positivamente en la satisfacción general del paciente.	Implementación de programas de seguimiento post-tratamiento para evaluar la recuperación y abordar cualquier problema residual.
	Garantía de calidad en la atención médica.	Estrategias de planificación aseguran la calidad de la atención médica, lo que influye directamente en la satisfacción del paciente. La percepción de recibir servicios de alta calidad contribuye a una experiencia positiva.	Certificación de calidad y acreditación de instituciones de salud mediante estándares reconocidos.
	Consideración de factores culturales y sociales.	Estrategias que tienen en cuenta la diversidad cultural y social de los pacientes pueden aumentar la satisfacción al proporcionar servicios más sensibles a sus contextos individuales.	Programas de capacitación para el personal de salud sobre competencia cultural y sensibilidad social.

Fuente: Elaboración propia.

VI-Adaptabilidad de las organizaciones de salud a cambios en el entorno de Ecuador: Un enfoque de la planificación estratégica.

La planificación estratégica en Ecuador ha demostrado una adaptabilidad positiva de las organizaciones de salud a cambios en el entorno. La anticipación a factores demográficos, la integración de tecnologías, el cumplimiento de regulaciones gubernamentales, la gestión eficiente de recursos financieros, la flexibilidad en la gestión del personal, el enfoque en la prevención de enfermedades emergentes y la formación de alianzas estratégicas son componentes clave que destacan la eficacia de la planificación estratégica en el sistema de salud ecuatoriano (ver tabla 6).

Tabla 6: Adaptabilidad de las organizaciones de salud a cambios en el entorno de Ecuador.

No.	Áreas de interés	Adaptabilidad positiva	Práctica
	Resiliencia ante cambios demográficos.	La planificación estratégica en Ecuador demuestra capacidad para anticipar y responder a cambios demográficos. Estrategias de planificación incluyen la evaluación de la demanda de servicios de salud en función de la evolución demográfica, que permite una asignación eficiente de recursos.	Adecuación de la oferta de servicios y especialidades médicas en áreas con cambios significativos en la composición demográfica.
	Integración de avances tecnológicos.	La planificación estratégica facilita la integración efectiva de avances tecnológicos en el sector de la salud en Ecuador. Estrategias incluyen la adopción de sistemas de información, telemedicina y tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia y calidad de la atención.	Implementación de plataformas digitales para registros médicos electrónicos y teleconsultas.
	Cumplimiento de regulaciones gubernamentales.	La planificación estratégica se alinea con regulaciones gubernamentales en el ámbito de la salud en Ecuador. Estrategias incluyen la anticipación y ajuste a cambios normativos, al asegurar que las instituciones de salud cumplan con estándares y políticas gubernamentales.	Modificación de protocolos y procedimientos en respuesta a nuevas regulaciones de salud pública.
	Gestión eficiente de recursos financieros.	La planificación estratégica permite una gestión eficiente de recursos financieros, al asegurar la sostenibilidad de las organizaciones de salud frente a cambios económicos y financieros. Estrategias incluyen la diversificación de fuentes de financiamiento y la optimización de procesos para maximizar la eficiencia operativa.	Desarrollo de modelos financieros que se ajustan a cambios en la economía y políticas gubernamentales de financiamiento de la salud.
	Flexibilidad en la gestión del personal.	Estrategias de planificación estratégica permiten la flexibilidad en la gestión del personal, al facilitar la adaptación a cambios en la demanda de servicios de salud. Esto incluye la capacitación continua y la implementación de programas de retención de talento.	Desarrollo de planes de contingencia para hacer frente a situaciones como escasez de personal médico o cambios en la carga de trabajo.
	Enfoque en la prevención de enfermedades emergentes.	La planificación estratégica incluye estrategias para hacer frente a enfermedades emergentes y pandemias. La capacidad de adaptarse a desafíos inesperados, como la COVID-19, demuestra una planificación robusta y la implementación de medidas preventivas.	Establecimiento de protocolos de respuesta rápida y fortalecimiento de capacidades para la gestión de emergencias sanitarias.
	Alianzas estratégicas y colaboraciones.	La planificación estratégica promueve alianzas y colaboraciones con otras instituciones y sectores, al fortalecer la capacidad de adaptación a cambios en el entorno. Estas asociaciones permiten compartir recursos y conocimientos para abordar desafíos comunes.	Colaboración entre hospitales y organizaciones de investigación para mejorar la capacidad de respuesta a nuevas enfermedades y avances científicos.

Fuente: Elaboración propia.

VII-Análisis de casos de éxito en la implementación de estrategias de planificación en organizaciones de salud en Ecuador.

Los casos de éxito en Ecuador reflejan la necesidad de estrategias de planificación efectivas en diferentes tipos de organizaciones de salud. La mejora continua, la adaptabilidad a cambios, la integración de tecnologías y la colaboración son elementos comunes que han contribuido al éxito de estas instituciones. Además, la retroalimentación constante y la capacidad de aprender de experiencias anteriores han sido aspectos fundamentales en la implementación exitosa de estrategias de planificación en el sector de la salud en Ecuador (ver tabla 7).

Tabla 7: Análisis en la implementación de estrategias de planificación en organizaciones de salud en Ecuador.

No.	Centros	Mejores prácticas	Lecciones Aprendidas
	Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín (HECAM).	Implementación de un modelo de gestión por procesos que optimiza la eficiencia operativa y mejora la calidad de los servicios. Estrategias de planificación centradas en la mejora continua y la adaptabilidad a las necesidades cambiantes de la población.	La incorporación de la tecnología en la gestión de procesos ha permitido una mejor toma de decisiones y una mayor eficiencia en la atención al paciente. La flexibilidad en la planificación ha sido clave para enfrentar desafíos inesperados, como la respuesta efectiva ante la pandemia de COVID-19 (Parra et al., 2023).
	Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública (INSPI).	Implementación de estrategias de investigación en salud que contribuyen a la toma de decisiones basada en evidencia. Adopción de enfoques preventivos a través de la planificación estratégica para abordar enfermedades emergentes.	La integración de la investigación en la planificación estratégica fortalece la capacidad de anticipación y respuesta a problemas de salud pública. La colaboración con instituciones nacionales e internacionales ha permitido el intercambio de conocimientos y recursos para mejorar la capacidad de investigación.
	Hospital de los Valles.	Desarrollo de un sistema de gestión de calidad basado en estándares internacionales. Estrategias de planificación que priorizan la seguridad del paciente y la mejora continua en los procesos de atención médica.	La certificación de calidad ha mejorado la percepción de los pacientes y ha contribuido a la competitividad del hospital en el mercado de servicios de salud. La retroalimentación constante de los usuarios ha sido fundamental para ajustar y mejorar los servicios, al evidenciar la importancia de la escucha activa en la planificación estratégica.
	Ministerio de Salud Pública (MSP).	Desarrollo e implementación de políticas de salud que abordan las necesidades de la población de manera integral. Estrategias de planificación que consideran la equidad en el acceso a servicios de salud y la cobertura universal.	La planificación estratégica a nivel nacional ha permitido coordinar acciones eficientes para enfrentar desafíos de salud pública, como campañas de vacunación y programas de prevención. La articulación con actores clave, incluidas organizaciones no gubernamentales y comunidades, ha fortalecido la implementación de estrategias de salud.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la eficacia de herramientas y metodologías en la planificación estratégica en el ámbito de la salud en Ecuador.

Las herramientas y metodologías utilizadas en la planificación estratégica en el ámbito de la salud en Ecuador demuestran una eficacia significativa. La adecuada aplicación y adaptación de estas herramientas, junto con una consideración cuidadosa del contexto local y las necesidades específicas de la población, son cruciales para el éxito. Además, la integración de métodos cualitativos, como el análisis bibliográfico, enriquece la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia. Entre los resultados de estas herramientas se observa:

1. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas):

- Eficacia: Alta
- Justificación: La matriz DOFA ha demostrado ser una herramienta efectiva para identificar y analizar factores internos y externos en el ámbito de la salud en Ecuador. Permite una evaluación integral de la situación, al facilitar la toma de decisiones informadas y la definición de estrategias que aprovechan oportunidades y abordan amenazas.

2. Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico:

- Eficacia: Alta
- Justificación: Estas herramientas ofrecen una visión holística de los objetivos estratégicos y su alineación con la misión y visión de las organizaciones de salud en Ecuador. Facilitan la comunicación de la estrategia a todos los

niveles, al mejorar la comprensión y el compromiso de los equipos, lo que contribuye a una implementación más efectiva.

3. Curva de Valor y Tabla de 4 Acciones:

- Eficacia: Moderada
- Justificación: Estas herramientas son valiosas para la identificación de factores competitivos y la diferenciación en la prestación de servicios de salud. Sin embargo, su efectividad puede variar según la capacidad de las organizaciones para adaptar estas herramientas a su contexto específico y traducir las estrategias identificadas en acciones concretas.

4. Modelo de Negocio en Salud:

- Eficacia: Alta
- Justificación: La implementación de modelos de negocio en el sector de la salud en Ecuador ha demostrado ser eficaz para diseñar estrategias que aseguran la sostenibilidad financiera y la eficiencia operativa. La consideración de aspectos económicos y financieros es crucial para el éxito a largo plazo de las organizaciones de salud.

5. Matriz PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal):

- Eficacia: Alta
- Justificación: Esta matriz es fundamental para evaluar el entorno externo y anticipar factores que podrían impactar la planificación estratégica en el ámbito de la salud en Ecuador. La consideración de estos elementos ayuda a las organizaciones a adaptarse a cambios legislativos, tecnológicos y sociales, entre otros.

6. Análisis FODA de la Gestión de Calidad:

- Eficacia: Alta
- Justificación: En el contexto de la gestión de calidad en salud, el análisis FODA ha demostrado ser una herramienta eficaz para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas específicas. Permite focalizar esfuerzos en áreas clave para mejorar la calidad de los servicios de salud en Ecuador.

7. Método de Análisis Bibliográfico:

- Eficacia: Moderada
- Justificación: Este método es valioso para fundamentar la planificación estratégica en evidencia científica. Sin embargo, su eficacia puede depender de la exhaustividad de la revisión bibliográfica y la capacidad de sintetizar información relevante para orientar estrategias específicas en el ámbito de la salud.

Factores críticos de éxito en la implementación de la planificación estratégica para mejorar la calidad de los servicios de salud en Ecuador.

La implementación exitosa de la planificación estratégica para mejorar la calidad de los servicios de salud en Ecuador depende de una combinación de factores críticos que van desde el liderazgo comprometido hasta la gestión efectiva de recursos. La consideración de estos factores en la planificación estratégica garantiza una atención médica de alta calidad y sostenible en el tiempo (ver tabla 8).

Tabla 8: Factores críticos en la implementación de la planificación estratégica para mejorar la calidad de los servicios de salud en Ecuador.

No.	Puntos	Factor crítico
	Liderazgo y compromiso institucional.	Un liderazgo sólido y comprometido es esencial para guiar la implementación de la planificación estratégica. La alta dirección debe respaldar activamente las iniciativas, al fomentar la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización de salud.
	Participación activa de los profesionales de la salud.	La participación activa y comprometida de médicos, enfermeras y demás profesionales de la salud es crucial. Involucrar a estos actores clave garantiza la comprensión de las necesidades del paciente y la eficacia de las estrategias para mejorar la calidad asistencial.

	Adaptabilidad y flexibilidad.	La capacidad de adaptarse a cambios en el entorno de salud y ser flexible en la implementación de estrategias es fundamental. La planificación estratégica debe ser lo suficientemente ágil para ajustarse a desafíos inesperados, como epidemias o cambios regulatorios.
	Incorporación de tecnologías de la información.	La adopción de tecnologías de la información para la gestión de datos y la mejora de procesos contribuye a la eficiencia y a la toma de decisiones basada en evidencia. La implementación de sistemas de información facilita el monitoreo y la evaluación de la calidad de los servicios.
	Enfoque en la seguridad del paciente.	La seguridad del paciente debe ser una prioridad en la planificación estratégica. La identificación y reducción de riesgos, así como la implementación de protocolos de seguridad, son esenciales para garantizar una atención médica segura y de alta calidad.
	Colaboración intersectorial y comunitaria.	La colaboración con otros sectores y la participación de la comunidad son elementos clave. La planificación estratégica debe considerar las necesidades y expectativas de la población, al promover la equidad y la accesibilidad a los servicios de salud.
	Formación y desarrollo del personal.	La capacitación continua del personal en temas de calidad y nuevas prácticas es esencial. Garantizar que los profesionales de la salud estén actualizados en sus conocimientos y competencias mejora la calidad de la atención (Zaldívar Acosta y Lorenzo Quiles, 2021).
	Evaluación continua y retroalimentación.	La implementación de un sistema de evaluación continua con retroalimentación constante permite ajustar estrategias y abordar áreas de mejora identificadas. La medición de resultados y la escucha activa son fundamentales.
	Compromiso con la prevención y promoción de la salud.	La incorporación de estrategias preventivas y de promoción de la salud contribuye a una atención integral. La planificación estratégica debe fomentar prácticas que no solo curen enfermedades, sino que también las prevengan.
	Gestión efectiva de recursos financieros.	La asignación eficiente y transparente de recursos financieros es esencial. La sostenibilidad económica de las estrategias planificadas garantiza su continuidad y contribuye al éxito a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

Sugerencias basadas en la evidencia para fortalecer la integración de la planificación estratégica en la gestión de calidad en organizaciones de salud en Ecuador.

Las siguientes propuestas basadas en la evidencia y adaptadas al contexto de salud en Ecuador, buscan fortalecer la integración de la planificación estratégica en la gestión de calidad. Al seguir estas pautas, las organizaciones de salud pueden contribuir al mejoramiento continuo y sostenible de los servicios ofrecidos, al garantizar una atención médica de alta calidad y centrada en el paciente. Entre ellas, se proponen las siguientes sugerencias:

- Realizar un diagnóstico exhaustivo: Antes de iniciar el proceso de planificación estratégica, realizar un diagnóstico exhaustivo de la organización de salud. Evaluar tanto los aspectos internos como externos, al identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.
- Involucrar a los profesionales de la salud: Fomentar la participación activa y continua de los profesionales de la salud en el proceso de planificación estratégica. Los aportes obtenidos son valiosos para comprender las necesidades del paciente y mejorar la calidad asistencial.
- Utilizar herramientas de análisis estratégico: Emplear herramientas como el análisis FODA, la matriz DOFA, y otras técnicas de análisis estratégico. Estas herramientas ayudan a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, al proporcionar una base sólida para la planificación.
- Establecer metas claras y medibles: Definir metas claras y medibles que estén alineadas con la misión y visión de la organización. Establecer indicadores de rendimiento que permitan evaluar el progreso y el impacto de las estrategias implementadas.
- Promover la innovación y tecnología: Incluir en la planificación estratégica iniciativas que promuevan la innovación y la adopción de tecnologías de la información en la prestación de servicios de salud. La tecnología puede mejorar la eficiencia y la calidad asistencial.
- Desarrollar un enfoque en la seguridad del paciente: Colocar la seguridad del paciente como una prioridad. Implementar protocolos de seguridad, formación continua para el personal y sistemas de notificación de eventos adversos para mejorar la atención y prevenir errores médicos.
- Fomentar la colaboración intersectorial: Establecer alianzas y colaboraciones con otros sectores y comunidades. La participación activa de la comunidad y la colaboración intersectorial contribuyen a abordar

los determinantes sociales de la salud y mejorar la equidad.

- Implementar sistemas de retroalimentación: Establecer sistemas de retroalimentación efectivos que permitan la revisión constante de las estrategias implementadas. La retroalimentación proporciona insights valiosos para ajustar y mejorar continuamente la calidad de los servicios.
- Capacitar al personal en gestión de calidad: Ofrecer programas de capacitación en gestión de calidad para el personal. Fortalecer las habilidades y conocimientos relacionados con la mejora continua, la gestión de riesgos y la aplicación de mejores prácticas.
- Evaluar impacto y ajustar estrategias: Implementar evaluaciones periódicas del impacto de las estrategias en la calidad de los servicios. Ajustar las estrategias según los resultados obtenidos, al asegurar que la planificación estratégica sea un proceso dinámico y adaptable.

DISCUSIÓN

La gestión de calidad es crucial para mejorar procesos y garantizar la satisfacción del cliente, al ser un proceso continuo que demanda esfuerzos constantes en el establecimiento de estándares eficientes. La integración de la planificación estratégica en la gestión de calidad resulta fundamental, al permitir a las organizaciones mejorar procesos, aumentar la eficiencia y alcanzar objetivos. Esta planificación facilita la identificación de áreas de mejora, la reducción de riesgos, la disminución de costos y la mejora de la satisfacción del cliente.

En el ámbito de la salud, la planificación estratégica es esencial para los proveedores de servicios, al mejorar la calidad de atención y la gestión eficiente de recursos. Además de identificar y reducir riesgos, contribuye a la seguridad del paciente y su satisfacción al preparar a los proveedores para situaciones inesperadas. La planificación estratégica no se limita a aspectos internos, sino que también aborda factores externos como cambios demográficos, avances tecnológicos y regulaciones gubernamentales.

La gestión de calidad es un proceso dinámico, que requiere revisiones y mejoras constantes. La falta de planificación estratégica puede tener impactos significativos, al dificultar la identificación de áreas de mejora, adaptación a cambios y competitividad en el mercado. La ausencia de estrategia puede llevar a dificultades para enfrentar desafíos imprevistos, al generar costos innecesarios y pérdida de credibilidad en el mercado.

En el sector de la salud, la falta de gestión de calidad puede resultar en atención deficiente para los pacientes y

disminución de la satisfacción del paciente y credibilidad de los proveedores. Por lo tanto, es crucial que los proveedores implementen procesos de gestión de calidad efectivos para garantizar la satisfacción del paciente y la eficiencia en la prestación de servicios de salud. La planificación estratégica emerge como esencial para el éxito a largo plazo, al identificar oportunidades de mejora, reducir riesgos y preparándose para situaciones inesperadas.

CONCLUSIONES

Los resultados y la discusión revelan de manera contundente que la planificación estratégica desempeña un papel esencial en la mejora continua de la calidad de los servicios de salud en Ecuador. Las instituciones que adoptaron enfoques estratégicos no solo logran optimizar sus procesos internos y recursos, sino que también demuestran una mayor capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de la salud. La planificación estratégica se erige como una herramienta clave para la anticipación, identificación y resolución de desafíos, al destacar la relevancia en la gestión eficiente y efectiva de las organizaciones de salud.

La investigación resalta que la influencia positiva de la planificación estratégica se extiende a diferentes niveles de la atención médica, desde la eficiencia operativa hasta la seguridad del paciente y la satisfacción del mismo. Las organizaciones de salud que adoptan una planificación estratégica integral no solo mejoran la coordinación interna y la asignación de recursos, sino que también fortalece la calidad asistencial y la capacidad para enfrentar situaciones inesperadas. Este enfoque holístico destaca la necesidad de considerar la planificación estratégica como un proceso integral que abarca todos los aspectos de la prestación de servicios de salud.

Basado en los hallazgos, se derivan propuestas clave para fortalecer la implementación de la planificación estratégica en el sector de la salud en Ecuador. Es crucial fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la planificación estratégica como parte integral de la gestión de calidad. Además, se sugiere el establecimiento de programas de formación y capacitación para el personal de salud, con el objetivo de mejorar la comprensión y la aplicación efectiva de la planificación estratégica en todos los niveles. La colaboración entre instituciones académicas, gubernamentales y de salud son esenciales para desarrollar e implementar prácticas óptimas en el ámbito de la planificación estratégica en beneficio de la salud pública en Ecuador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alava, J. J., & Guevara, A. (2021). A critical narrative of Ecuador's preparedness and response to the COVID-19 pandemic. *Public Health in Practice*, 2(November), 1-7. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666535221000525>
- Alfonso-Roca, M. T., & Filgueira, L. (2023). La Red Iberofoña para la Responsabilidad Social en Salud. Una estrategia vital para confrontar los retos de la salud en contextos de incertidumbre y cambios constantes. *Educación Médica*, 24(5), 2-6. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181323000323>
- Illapa-Sánchez, L. P., Cando-Morejón, I. A., & Espín-Salambay, N. J. (2022). La Planificación Estratégica en la literatura científica en el periodo 2017 - 2022. *ISTE SCIENTIST*, 1(02), 31-50. <https://revistas.iste.edu.ec/index.php/reviste/article/view/8>
- López-Medrano, F., Alfayate, S., Carratalà, J., Chamorro-Camazón, J., Cordero, E., Cruz-Cañete, M., Fernández-Prada, M., García-Cenoz, M., Marcos, M. Á., Melón, S., Moreno-Millán, N., Onieva-García, M. Á., Ortiz de Lejarazu, R., Pérez-Martín, J. J., Rodríguez-García, J., Schwarz-Chavarri, G., Tagarro-García, A., van Esso-Arbolave, D., Viasus, D., & Pumarola, T. (2023). Resumen ejecutivo – Diagnóstico, tratamiento y profilaxis de la infección por virus de la Gripe – Documento de Consenso de la Sociedad Española de Enfermedades Infecciosas y Microbiología Clínica (SEIMC), la Sociedad Española de Infectología Pediátrica (SEIP), la Asociación Española de Vacunología (AEV), la Sociedad Española de Medicina de Familia y Comunitaria (SEMFYC) y la Sociedad Española de Medicina Preventiva, Salud Pública y Gestión Sanitaria (SEMPSPGS). *Anales de Pediatría*, 98(3), 213-227. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1695403322002971#sec0180>
- López-Pardo Pardo, M. E., Represas Carrera, F. J., Bustelo Cerqueiras, V., Rego Romero, E., Pérez Dalí, A., Rodríguez Abellón, M. J., López Linares, S., & Rosón Calvo, B. (2022). Sistema inteligente para la gestión de la demanda en atención primaria. *Journal of Healthcare Quality Research*, 38(3), 144-151. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S260364792200094X>
- Monar, J. H. S. (2023). La inclusión y la educación activa como parte de la planificación estratégica para la generación de una educación de calidad: Inclusion and active education as part of strategic planning for the generation of quality education. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(6), 1600-1615. <http://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1551>
- Parra, K. d. R. A., Ordoñez, J. L. S., & Villacís, F. A. C. (2023). Análisis de los emprendimientos post pandemia y el registro de marca en Ecuador. *South Florida Journal of Development*, 4(1), 411-429. <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/2095>
- Pérez, E. A. F. (2023). Optimización del Desempeño del Personal en un Centro de Salud de Ambato, Ecuador: Una aproximación teórica del abordaje de un estudio doctoral. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 1089-1098. <https://mail.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5733>
- Ponce, G. I. A., Indacochea, A. A. A., & Ponce, J. L. P. (2023). Planificación estratégica y desempeño organizacional del sector comercial de la parroquia Cascol, Paján periodo 2019-2021. *RECIAMUC*, 7(1), 451-460. <https://www.reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1022>
- Rosa M, C. (2023). Factores que inciden en la racionalización y optimización de los recursos públicos en los hospitales en Quito-Ecuador. *Revista Espacios*, 44(03), 32-40. <https://revistaespacios.com/a23v44n03/a23v44n03p03.pdf>
- Tejada-Moyano, S., & Bucheli-Vásquez, G. (2020). Planificación estratégica de la empresa "Mizchen Mizk" para los años 2020-2023. *Administración*, 5(5), 94-113. https://www.593dp.com/index.php/593-Digital_Publisher/article/view/260
- Zaldívar Acosta, M., & Lorenzo Quiles, O. (2021). Percepción de competencias docentes en profesores universitarios de Ciencias de la Salud. *Educación Médica*, 22(Supplement 5), 420-423. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181321000218>