

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Una Habilidad necesaria en los Gerentes de hoy para la renovación de la Atención Primaria en Salud

FERNÁNDEZ R, PEDRO J(*)

Recibido: 22-02-2020

Revisado: 15-05-2020

Aceptado: 10-06-2020

RESUMEN

El propósito de este artículo es ofrecer una visión actualizada sobre el Pensamiento Estratégico y su asociación al éxito gerencial, particularmente en la Atención Primaria en Salud (APS). La metodología utilizada fue la revisión bibliográfica con un enfoque crítico, cuyos hallazgos dan cuenta de la situación actual de las organizaciones de salud, su gerencia y sus potencialidades hacia el futuro. Teniendo en cuenta que la APS fue concebida como estrategia para la salud mundial hace casi 50 años, surge la necesidad de su renovación para adaptarla a la sociedad de hoy, inmersa en un mundo globalizado. El estudio señala la importancia que tiene para el gerente en salud desarrollar un verdadero pensamiento estratégico, proponiendo al final, ciertos desafíos que este debe superar para aprender a pensar estratégicamente.

Palabras clave: Pensamiento Estratégico, Atención Primaria en Salud, Gerencia en Salud

ABSTRACT

STRATEGIC THINKING: A Necessary Skill in Today's Managers for the renewal of Primary Health Care

The purpose of this article is to offer an updated view on Strategic Thinking and its association to managerial success, particularly in Primary Health Care (PHC). The methodology used was the literature review with a critical approach, whose findings account for the current situation of health organizations, their management and their potential for the future. Taking into account that PHC was conceived as a strategy for global health almost 50 years ago, the need for its renewal to adapt it to today's society, immersed in a globalized world, arises. The study points out the importance for the health manager to develop a true strategic thinking, proposing in the end, certain challenges that this must overcome to learn to think strategically.

Keywords: Strategic Thinking, Primary Health Care, Health Management

(*) Profesor Invitado de la Universidad de Los Andes. Miembro fundador y coordinador de la ONG Médicos Unidos Venezuela Médico Cirujano egresado de la Universidad de Los Andes (2008), especialista en Urología y Andrología (2013). Diplomado en Gestión y Control de la Administración Pública (2018). Máster en Cooperación Internacional y Ayuda Humanitaria, Instituto KALU, Madrid España. Doctorando en Gerencia Avanzada (2017 - 2020) Universidad Fermin Toro. e-mail: pedrojavierfernandezrodriguez@gmail.com.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy están motivadas continuamente a buscar logros de manera eficiente con un uso racional de sus recursos. Estos logros están enmarcados en la misión de la organización y la manera en que se proponen a alcanzarlos se puede concebir como una estrategia. Este camino incluye no sólo la visualización de la meta, sino también, crear una estructura que sea capaz de sortear los obstáculos que se le presenten, ya sean de origen interno o externo.

La Atención Primaria es Salud es una estrategia para lograr mejoras en la calidad de vida de las comunidades, teniendo en cuenta que la concepción actual de la salud habla del completo bienestar biopsicosocial del hombre, no sólo la ausencia de enfermedad, se hace cada días más necesario conocer el entorno para adaptar la estrategia al mismo. Desde su concepción como estrategia para la salud mundial en 1978, La APS ha tenido muchas limitaciones para su consolidación, pero sigue siendo aceptada globalmente como la mejor estrategia para la salud mundial, por eso hoy en día se piensa en su renovación, entendiendo que esta reforma implica adaptarla a la realidad actual, al contexto de un mundo globalizado en medio de entornos que cambian constantemente, ahí se evidencia la necesidad de un gerente de salud que pueda pensar estratégicamente.

Pensar estratégicamente implica actuar diariamente enfrentando los retos del presente, pero manteniendo siempre la vista en el futuro, donde se alcanzará la meta, con un análisis racional de las oportunidades y amenazas del entorno. Se trata, en principio, de seguir la propia visión intuitiva que posee el gerente, pero combinarla con un conocimiento profundo tanto de las fortalezas como de las debilidades que tiene la organización para realizar este análisis racional logrando superar los retos del presente para poder avanzar al futuro, de esta manera se consolida la concepción de un pensamiento estratégico.



En este sentido, es mediante el pensamiento estratégico que se define el camino a tomar en la organización para convertir un objetivo en un logro. Para ello, se debe tener en cuenta sus factores internos y externos, ya que la gerencia de la salud es un fenómeno complejo, que está afectado por todo lo que ocurre en su entorno. El pensamiento para la concepción de una estrategia se manifiesta en la construcción de planes que sean posibles, al mismo tiempo que ejecutables logrando que perduren en el tiempo siendo capaces de avanzar a pesar de enfrentarse a entornos turbulentos.

El objetivo principal de este artículo es analizar el pensamiento estratégico asociándolo al éxito gerencial, concibiéndolo como una habilidad necesaria en los gerentes de salud de hoy para lograr las metas trazadas en la misión de la organización, tomando en cuenta la renovación de la Atención Primaria en Salud como una de las principales metas a cumplir. Teniendo en cuenta que la APS es una estrategia para la gerencia de la salud pública, se hace necesaria la habilidad del gerente de pensar estratégicamente para poder llevar su organización a estadios más elevados donde sea posible la consolidación de la estrategia.

Según Piñero (2007) [1] el pensamiento estratégico es una de las herramientas más importantes y útiles con las que un gerente puede contar, por ende debe poner todo su empeño en cultivarla. Piñero afirma que es “una inversión de valor incalculable, principalmente porque denota la consecución de unos objetivos logrando la resolución de problemas, dentro de un marco contextual concreto. Es un instrumento para conseguir lo deseado, de la mejor forma, venciendo las dificultades”. (p, 133).

Tomando esto en cuenta, se plantea en este trabajo la necesidad que el gerente en salud desarrolle un verdadero pensamiento estratégico para lograr renovar la APS. La metodología utilizada fue la revisión bibliográfica con un enfoque crítico, cuyos hallazgos dan cuenta de la situación actual de las organizaciones de salud, su gerencia, analizando sus potencialidades hacia el futuro proponiendo algunos de los retos que el gerente debe superar para desarrollar



un pensamiento estratégico que le permita avanzar hacia la renovación de la APS aún en entornos turbulentos. Por ejemplo, como el que se vive en Venezuela actualmente. Estos retos son: a) Aprender a gestionar el tiempo. b) Hacer gestión del conocimiento. c) Aprender a establecer prioridades. d) Saber delegar funciones. e) Permanecer en formación constante. f) Lograr alineación a todos los niveles. g) Salir del Status Quo. h) Aprender a conseguir información real y oportuna.

El pensamiento estratégico es una herramienta gerencial fundamental que deben tener los gerentes de hoy para evitar los errores del pasado, visualizando un futuro donde se pueda renovar la estrategia de la atención primaria. Además el pensamiento estratégico es una habilidad que se puede cultivar y desarrollar con prácticas adecuadas.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ATENCIÓN PRIMARIA EN SALUD

La Atención Primaria en Salud (APS), ha sido definida por la declaración de Alma Ata en 1.978 en los términos siguientes:

“La asistencia sanitaria esencial basada en métodos y tecnologías prácticas, científicamente fundados y socialmente aceptables, puesta al alcance de todos los individuos y familias de la comunidad mediante su plena participación y a un coste que la comunidad y el país puedan soportar en todas y cada una de las etapas de su desarrollo, con un espíritu de auto responsabilidad y autodeterminación. La APS forma parte integrante tanto de los sistemas nacionales de salud de los que constituye la función central y el núcleo principal, como del desarrollo social y económico global de la comunidad...” [2]. (p, 12).



La APS representa el nivel más básico de la atención médica donde las acciones de planificación, promoción y prevención son prioritarias. Su finalidad es disminuir los niveles de morbilidad y mortalidad en una región determinada, como lo señala la Vignolo (2011. p, 54) La APS, como estrategia, representa un conjunto de “medidas orientadas a evitar la aparición de una enfermedad o problema de salud mediante el control de los factores causales y los factores predisponentes o condicionantes” [3].

Méndez (2008. p, 27) [4] señala que el primer nivel en el que se realiza el contacto directo con la población, es donde comienza la organización de los recursos para atender las necesidades básicas enfocándose en las que afectan a cada comunidad en particular, que pueden ser resueltas por actividades de promoción de salud y prevención de la enfermedad. Este nivel centra su atención en establecimiento ambulatorios de baja complejidad además de la actividad educativa como principal método de prevención de enfermedades.

Una de las herramientas más eficaces que tiene la APS para la promoción de la salud, es la educación de la población en métodos de prevención, estilos de vida sana, factores de riesgo en caso de enfermedades específicas, como lo señalan Rodríguez y Díaz (2.009. p, 29) [5]. La segunda Conferencia Internacional de la OMS sobre promoción de la Salud describió cuáles deben ser las políticas públicas favorables a la salud, haciendo énfasis en métodos educativos a la población. Dentro del marco legal vigente en Venezuela, en este caso la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) [6] en sus artículos 83 y 84, se establece la promoción de la salud como una estrategia que se fundamenta en los valores y principios derivados de la justicia social y la equidad; toda vez que la promoción de la salud constituye un proceso cultural, social, ambiental, político y económico.

La APS se estableció como estrategia para la salud mundial en 1978 durante la conferencia de Alma Ata, en Kazajistán, antigua Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas



(URSS). Dicha estrategia aparece en la Declaración de Alma Atá en 10 puntos específicos, no vinculantes, cuya única meta establecida era la Salud para Todos en el año 2000. Esta declaración fue firmada por 134 países y 67 organizaciones internacionales, que se comprometieron a trabajar de manera conjunta en establecer políticas públicas que permitieran incorporar dicha estrategia a sus sistemas de atención. Hoy, a casi 50 años de la Declaración de Alma-Ata la Atención Primaria en Salud sigue siendo un proyecto no consolidado.

Con respecto a esto, Werner y Sanders (2006. p,51) [7] señalan que los gobiernos de la época empezaron a apropiarse de algunas de las nuevas ideas propuestas en la ya referida declaración, mientras prestigiosas instituciones académicas internacionales comenzaban a usar la retórica de los planteamientos alternativos hechos desde abajo. Términos como “autodeterminación” o “participación comunitaria” fueron incorporados al vocabulario cotidiano bajo la nueva doctrina de “Salud para el Pueblo”. Esto provocó una tergiversación de los propósitos de la APS, llenándolos de alto contenido político e ideológico para adaptarlos a los programas de desarrollo social y económico de cada gobierno de turno.

Otra de las causas del fracaso de la APS en sus inicios, tal vez la más importante, fue la imposibilidad de los gerentes de salud de la época de formular estrategias gerenciales que les permitieran seguir con los planes de salud ya establecidos a medida que se incorporaba la APS como modelo de atención en sus respectivos países; con respecto a esto Werner y Sanders (Ob Cit)[7] señalan que:

“Los años 80 trajeron una combinación de recesión mundial, deuda externa sofocante, políticas de ajuste devastadoras, escalada de los gastos militares, empeoramiento de la pobreza y destrucción medioambiental masiva; y cada uno de éstos agravando a los otros en un círculo vicioso. Los países subdesarrollados, en especial sus ciudadanos más pobres, sufrieron grandes retrocesos tanto que el UNICEF apodó a los 80 como la “década de la desesperanza” (p, 72).



Todo esto creó un entorno dinámico, que cambiaba con tanta rapidez que no permitía la adaptación de las políticas públicas, alterando así todos los procesos de planificación. Los gobiernos se dedicaron a resolver los problemas puntuales, y en cuanto a la salud se plantearon como alternativas la medicina preventiva y la curativa concibiéndolas como suplementarias, creyendo que había que elegir entre una u otra, que los esfuerzos sanitarios tendrían que seleccionar hacia dónde debían dirigirse.

Según la OMS en su Boletín v. 86, (2008. p, 737) [8] otra de las causas para el fracaso de la APS fue la falta de una concepción estratégica que pusiera sus ojos en el futuro sin dejar de estar pendiente de lo ocurría en el presente, aún es frecuente observar que el gerente de salud se concentra en los problemas de hoy, intentando comprender el contexto actual dirigiendo las energías de la organización al momento presente, dejando de lado los del mañana.

Con lo señalado anteriormente, queda de manifiesto la necesidad de una nueva visión gerencial que incluya la capacidad de formular estrategias que le permitan superar los desafíos de la actualidad, apuntando siempre a la meta que se quiere alcanzar: “Salud para Todos”, sorteando de manera exitosa todas las adversidades que se le puedan presentar.

3. DESAFÍOS PARA LA RENOVACIÓN DE LA APS

La importancia y la vigencia de la APS han sido tema de discusión en los últimos 10 años, actualmente se reconoce como uno de los componentes fundamentales de un sistema de salud efectivo. Las estadísticas de algunos países que han adoptado la APS en sus políticas públicas demuestran que esta puede interpretarse para adaptarse a una amplia variedad de contextos políticos, sociales, culturales y económicos.

En este sentido, la Organización Panamericana de la Salud (2007. p, 03) [9] en su informe sobre la renovación de la APS, argumenta que:

“La situación actual requiere de un examen exhaustivo de la APS -tanto en la teoría como en la práctica-, así como de una mirada crítica acerca de cómo puede renovarse con el fin de que refleje mejor las necesidades contemporáneas en materia de salud y de desarrollo de la población”. (p, 03).

En este informe, la OPS define que el objetivo del mismo es aportar ideas y recomendaciones que hagan posible la renovación, dando un nuevo impulso a la APS en la era contemporánea.

Los nuevos desafíos epidemiológicos, los errores cometidos en el pasado en cuando a la gerencia de la APS, algunas incoherencias en los diferentes enfoques respecto a la misma y la necesidad de generar nuevos conocimientos prácticos para mejorar la efectividad de los sistemas de salud, aunado al reconocimiento global de la APS como estrategia correcta para fortalecer a las sociedades y empoderarlas para superar las inequidades en salud, son razones que justifican la renovación de la estrategia. Culmina el informe de la OPS señalando que se tiene en consideración que un enfoque de la APS que sea sometido a un proceso de renovación, viene a ser una condición esencial a los fines de poder dar cumplimiento a los compromisos internacionales que han sido adquiridos por lo países, que se vinculan a los objetivos de desarrollo, incluyendo obviamente, los que están contenidos en la Declaración del Milenio, con el propósito de abordar los determinantes sociales vinculados a la salud para alcanzar el más alto nivel de esta, logrando de ese modo esté disponible para todos.

En este contexto, Giraldo y Vélez (2013. p, 45) [10] en este tema afirman que muchos estudios dan cuenta de que la única manera de alcanzar sistemas de salud que se fundamenten en la APS, es superando algunas barreras, tales como: el hecho que ambos sectores, tanto públicos como privados estén segmentados, el aspecto financiero en tanto y en cuanto no sea sostenible, reducir la desigualdad en salud, dejar de lado la visión fragmentada de los conceptos



de salud y desarrollo, las reformas que en materia de salud que tienden a dividir a la población, resolver la participación comunitaria que es limitada, políticas de salud discontinuas, los débiles liderazgos de los gerentes, recursos humanos insuficientes, tanto en su número como en su capacitación, la falta de capacidad resolutive, de coparticipación o corresponsabilidad de quienes integran el equipo, ausencia de evaluación respecto de los resultados de la estrategia y la ausencia de flexibilización en la gestión que haga posible su adaptación a cada realidad, para así contribuir a mejorar la coordinación entre los diversos recursos en todos los niveles de asistencia

Con base en lo planteado anteriormente se evidencia la necesidad de adoptar nuevos modelos gerenciales que busquen superar estos desafíos con una visión moderna que les permita renovar la Atención Primaria en Salud.

4. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Los nuevos cambios traen consigo nuevos retos que los gerentes deben afrontar para lograr mantenerse al nivel que las circunstancias requieren. La gerencia es una práctica que debe renovarse constantemente, aun cuando se considere exitosa debe mantenerse en constante renovación para continuar siendo así, Gibson (2004. p, 67) [11] señala que cuando el gerente se convence de ser óptimo ha comenzado su descenso a la desgracia, ya que ninguno de los éxitos que hemos tenido en el pasado son garantía de éxito en el futuro. Por tal motivo se considera una de las principales aptitudes de un gerente la capacidad de adaptarse a los cambios en su entorno y su capacidad de reaccionar cuando el este se torna turbulento.

En un entorno de constantes cambios, ninguno de los cuales es permanente, la adaptación para la superación es una de las competencias más necesarias en un gerente de salud, es necesario que este aprenda a reaccionar, respondiendo rápidamente en terrenos inestables manteniendo siempre



su mirada fija en el futuro, hacia donde quiere llevar su organización. Esa es la clave del pensamiento estratégico, afrontar los retos del presente superando sus desafíos, teniendo la visión de los que se puedan presentar a futuro para mantenerse siempre en el camino a la meta planteada.

Existen diversas definiciones de pensamiento estratégico, pero todas tienen elementos en común. Delgado y Montealegre (2015. p, 71) [12], citando a Gerstein (1988): afirman que “el pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: el del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente”. El autor Jatar (2002. p, 07) [13], dividió el pensamiento estratégico en individual y gerencial. El pensamiento estratégico individual incluye la intuición, el análisis además de la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico gerencial es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Pero la definición más aceptada que se adapta a todos los ámbitos de la actividad humana es la dada por Ronda (2006) [14]

“El pensamiento estratégico es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio” (p, 49).

En este sentido Rivas (2003) [15] afirma que el pensamiento estratégico es una de las principales herramientas todo gerente puede debe cultivar, considerándolo incluso un deber ya que “es una inversión de valor incalculable”, ante todo porque el pensamiento estratégico se basa en el cumplimiento de objetivos planteados para conseguir la resolución de problemas dentro de un marco contextual concreto. En otras palabras, es un instrumento que le permite al gerente lograr lo planteado de la forma más efectiva.



En este sentido, el pensamiento estratégico comienza con el uso de experiencias propias convertidas en conocimiento adquirido para determinar la mejor manera de afrontar el presente logrando definir el curso de la organización en el futuro. Teniendo en cuenta que la Atención Primaria en Salud es una estrategia para lograr el bienestar de toda una comunidad, requiere la coordinación de los gerentes de todas las instituciones involucradas con una perspectiva común que les permita avanzar al mismo ritmo de manera eficiente hacia el futuro deseado superando todos los retos previsibles e imprevisibles.

Al momento de planificar uno de los argumentos más importantes es buscar la eficiencia evitando el desperdicio de tiempo y dinero en acciones que no contribuyan o que lo hagan en poca medida al cumplimiento de los objetivos trazados. La planificación, comienza en primer lugar con la aplicación de la experiencia junto con los conocimientos adquiridos para orientar las acciones, en segundo lugar con el análisis de las oportunidades y debilidades de la organización tomando en cuenta su entorno, aplicando la perspectiva de la meta final para lograr llegar a ella.

El Pensamiento Estratégico tiene que ver mucho con la intuición, ahí es donde comienza, pero necesita un análisis sincero el cual lo lleve a la perspectiva para poder determinar posiciones futuras que la organización necesita alcanzar.

Con respecto a esto, Vivas (1999) [16] señala que:

“Desarrollar el pensamiento estratégico y una actitud gerencial estratégica, involucra que el proceso debe ser ampliamente democrático tanto desde el punto de vista interno como externo. Internamente, los procesos estratégicos deben dar cabida a la mayor participación posible del personal de diferentes disciplinas, lo cual exigirá talento y buena comunicación a todos los niveles. Desde el punto de vista externo, los directivos deben dar amplia cabida en sus procesos de análisis estratégico, a los principales actores de su entorno” (p, 57).



Según Jatar (2002. p, 08) [13]: Pensar estratégicamente significa el uso de la intuición (visión) y el análisis (estudio) para estar preparados para el futuro; es un hábito que permite enfocar la realidad desde una perspectiva diferente, para ver el entorno como parte de un sistema complejo para lograr una gestión exitosa. De acuerdo con Gómez, Leal, Vivas y Márquez (2008)[14] el éxito se basa en tener objetivos estratégicos acertados aunados una cultura corporativa adecuada que acoja los valores de la organización, su clima organizacional así como también su estilo de gerencia.

En el contexto actual de un mundo globalizado, pensar estratégicamente es una de las principales competencias que debe desarrollar un gerente de salud, que le permita reflexionar considerando distintos caminos al enfrentarse a entornos turbulentos: Escaso presupuesto, regulaciones gubernamentales, cambios de legislatura y, como en el caso particular venezolano actual, una crisis sanitaria sin precedentes en su historia. También implica el adecuado uso de nuevas tecnologías, además de los medios de difusión de la información y en el plano económico, enfrentar severas adversidades, como la hiperinflación.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empírea demuestra que la APS en Venezuela es deficiente, en este sentido se puede citar el estado actual de la infraestructura de la red ambulatoria en todos los estados del país, los cuales carecen del equipo médico asistencial necesario para la promoción de Salud, no se cumplen los programas de prevención, evidenciándose esto en las altas tasas de incidencia y prevalencia de las enfermedades crónicas.

Actualmente en Venezuela, la promoción de la salud, el control preventivo y la educación de la población se realiza con dos métodos básicos: Las consultas en centros ambulatorios y la actividad extramural que implica las visitas directas del personal médico asistencial a las comunidades.



La Organización Panamericana de la Salud (2001) [15] en su informe sobre perfil del sistema de servicios de salud de la república bolivariana de Venezuela señala lo siguiente:

“En la práctica, la cobertura es precaria, la mayoría de las intervenciones de promoción de la salud, participación comunitaria y prevención de enfermedades, se llevan a cabo por el profesional médico en año social y por los Auxiliares de Medicina Simplificada, en los Ambulatorios Rurales I y II, orientados al medio rural disperso y a poblaciones menores de 1.000 habitantes. En este nivel, el personal de salud (auxiliares de enfermería y promotores sociales) lleva a cabo visitas domiciliarias para promover la salud y mejorar los estilos de vida. El modelo de atención a la salud en Venezuela, ha estado centrado en programas de salud pública aislados, con visión fragmentada, centrada en lo asistencial, en desmedro de las acciones integrales de prevención y promoción” (p, 34) [15].

Estas actividades se ven limitadas por falta de personal para atender a toda la población, la mala distribución del presupuesto, por fallas en las actividades de la APS, principalmente de la promoción, pero sobre todo por falta de medidas estratégicas que permitan superar estos desafíos. Por lo que una nueva visión gerencial capaz de enfocarse en resolver los problemas de hoy, manteniendo su mirada fija en la meta a futuro se hace cada vez más necesaria para la renovación de la APS.

5.1 OBJETIVOS

Los Objetivos de esta investigación son los siguientes:

- a) Analizar la situación actual de la APS y los desafíos que enfrenta para su renovación.}
- b) Establecer el pensamiento estratégico y su asociación al éxito gerencial.



c) Determinar los retos que el gerente de salud debe superar para desarrollar un pensamiento estratégico.

6. ANTECEDENTES DE ESTA INVESTIGACIÓN

Durante el desarrollo de cualquier investigación, el autor debe realizar una revisión de estudios previos donde otros autores han navegado en los constructos que coinciden con los usados en la suya, de manera que pueda establecer puntos de coincidencia o contraste y conocer el estado del arte del conocimiento.

Para Chilingirian (2010 p, 13) [16] en su publicación *“The discipline of strategic thinking in health care”* El aumento del pensamiento estratégico en los servicios de salud han traído cambios positivos en cuanto al tratamiento de diferentes patologías, ha mejorado los procesos de atención a los pacientes y determina un mejor uso de los recursos. El pensamiento estratégico ayuda a interpretar que patrones de inversión, en tiempo, dinero y talento, deben aplicarse según las capacidades de la organización.

Otro estudio interesante es el realizado por Hamdan (2017) [18] presentado en su libro *“Strategic Thinking in a Hospital Setting”*, cuyo propósito principal es identificar los puntos claves para el éxito clínico, administrativo e incluso en el mercadeo en las organizaciones de Salud. El libro organiza las prioridades comerciales y clínicas para que los gerentes, a través de los sistemas de atención médica, puedan comprender su papel en la construcción y el mantenimiento de la innovación, aprovechar sus fortalezas y recursos del sistema para satisfacer las necesidades de la comunidad hospitalaria. Además, en el capítulo ocho analiza herramientas estratégicas centrales, describe las posibilidades para la implementación del pensamiento estratégico y brinda hallazgos en profundidad que permiten concluir al final que el pensamiento estratégico en un entorno hospitalario está dirigido tanto a médicos de primera línea en la práctica como a aquellos que asumen puestos administrativos en instalaciones de atención médica y en entornos hospitalarios en particular.



7. MARCO METODOLÓGICO

La metodología utilizada fue la revisión bibliográfica, considerando la postura de varios autores en cuanto a la APS, su importancia y la necesidad de renovarla para adaptar la estrategia a los tiempos de hoy. Teniendo en cuenta que la APS es una estrategia gerencial, se plantea la importancia de desarrollar un pensamiento estratégico para superar los desafíos actuales pudiendo de esta manera llevarla al éxito. La investigación se plasma con un enfoque crítico en el cual predomina la postura del investigador como actor social que participa de la investigación por su condición de Médico promotor de la salud. Se llevó un registro de información documental, en el cual se tipificaron algunos retos que el gerente de salud debe superar para desarrollar el pensamiento estratégico que le ayude a atender los problemas de la actualidad, sin apartar su mirada de la meta. Los principales retos a superar se muestran en la tabla 1.

7.1 APRENDER A GESTIONAR EL TIEMPO

El tiempo es uno de los recursos más importantes de los que se dispone, tan importante como la información, las personas o el dinero. Si se hace un uso inteligente de todos los recursos, salvo el del tiempo, no se logra sacar el máximo provecho de ninguno de ellos. Valls (2003 p, 21) [18] afirma que Los directivos de hoy tienen un exceso de responsabilidades, un sinfín de compromisos y la presión de lidiar inmediatamente con las tareas y los problemas. La mayoría carecen del tiempo para pensar estratégicamente.

Gestionar el tiempo significa dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos. Es una de las claves para alcanzar los objetivos propuestos. La mala gestión del tiempo hace que el gerente se esté atrapado en el día a día, perdiendo de vista los objetivos, cometiendo errores por precipitación. Puchol (2010 p, 51) [19] afirma que las respuestas habituales ante la falta de tiempo son Trabajar más horas, Trabajar más deprisa, posponer las tareas a realizar esperando que lo haga otra persona. Trayendo como consecuencia la realización jornadas demasiado largas, vivir



estresado, disminuyendo la capacidad intelectual y por ende la capacidad de pensar estratégicamente.

Hoy en día es común observar a los gerentes de salud ocupando su tiempo en resolver asuntos puntuales, agotándose con las acciones del día a día, sin realizar una adecuada gestión del tiempo para planificar y mucho menos para pensar de manera estratégica.

En ese mismo orden de idea Puchol (Ob Cit) [19] Señala que el tiempo hay que gestionarlo de manera que los horarios acerquen a donde se quiere llegar, sabiendo quien se quiere ser. Consiste en dar a las acciones una coherencia nos permita acercarse a la meta elegida, utilizando para ello dos herramientas conceptuales básicas: La clarificación de los objetivos, para saber mejor lo que se quiere conseguir y la identificación de los principales puntos de pérdida de tiempo, para poder combatirlos.

7.2 HACER GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Pedrajas (2012 p, 572) [20] afirma que la gestión estratégica es una habilidad que se desarrolla, a través de una forma muy particular de pensamiento, que puede ir mejorando con el tiempo a medida que se va obteniendo nueva información y experiencia. Esta información proviene en la mayoría de los casos de la retroalimentación que se obtiene de los demás miembros de la organización a través de los reportes que realicen.

Cuando los demás miembros de la organización no saben cuál es el plan estratégico de la compañía, no lo pueden cumplir. Esto trae como consecuencia que la retroalimentación no sea adecuada lo que afecta de manera negativa la planificación, obligando al gerente a ocupar su tiempo corriendo errores y realizando tareas que no son de su competencia. Afirma también Pedrajas, que en algunos casos, hasta un alarmante 90% de los empleados o miembros de las instituciones de salud pública no conocen ni entienden las estrategias de la organización.



Para poder desarrollar un verdadero pensamiento estratégico, el gerente debe instruir a los demás miembros de la organización, darle herramientas para cumplir adecuadamente sus labores de tal manera que puedan generar informes o reportes adaptados a la realidad de la organización, y ayudar a que la estrategia sea efectiva para enfrentar esa realidad.

7.3 APRENDER A ESTABLECER PRIORIDADES

Desarrollar un pensamiento estratégico es una actividad que se logra poco a poco en el tiempo, necesita que la persona permanezca enfocada en ello, por lo que aprender a establecer prioridades se convierte en una verdadera necesidad. Conducir una organización hacia el éxito es un arte que emociona, desafía, pero también estresa por las múltiples situaciones y retos que se presentan a diario. Mantener la concentración en medio de la típica avalancha de urgencias es necesario para poder pensar estratégicamente. White (1998. p, 71) [21] afirma que el gerente no puede darle el mismo peso a todas las cosas, debe encontrar un equilibrio aprendiendo a priorizar sobre las que lo acerquen a la meta trazada y lo lleven a un futuro eficiente. Esta aseveración de White aún tiene vigencia en el campo gerencial.

Al establecer prioridades el gerente puede enfocarse en las actividades que lo lleven a completar la meta trazada en la estrategia, sin desviar su atención a otras que lo distraigan. No quiere decir esto que debe descuidar las demás actividades o que deban suspenderse, sino que no deben ocupar su completa atención convirtiendo estas en funciones que se puede delegar a otros miembros de la organización.

7.4 SABER DELEGAR FUNCIONES

El verbo delegar alude a dejar en manos de otros las propias obligaciones que le corresponden al superior jerárquico, por exceso de carga laboral, desconocimiento de la tarea específica o necesidad de agilizar procesos internos, pero también para poder ocupar su tiempo y esfuerzos en las tareas que lo acerquen más a la meta trazada. Dromi (1999), citado por Salgado en 2009 [22], afirma que la delegación tiene varios beneficios que liberan al gerente de la sobrecarga



de actividades dejándole tiempo y espacio para pensar en estrategias que lo lleven a alcanzar de manera eficiente la meta programada.

Para ello, Salgado (Ob Cit) [22] t enumera algunos de los beneficios de la delegación de funciones, señalando como ayudan a fomentar un pensamiento estratégico eficiente. En primer lugar proporciona una nueva interacción entre el gerente y los demás miembros de la organización facilitando la retroalimentación para obtener reportes ajustados a la realidad. Hace posible que los miembros del equipo desarrollen nuevas habilidades, que en el futuro puedan ponerlas en práctica para encargarse de asuntos relevante, dejando al gerente mayor rango para la gestión del tiempo, que puede usar para dedicarse a planificar y revisar su estrategia, por último, aumenta la productividad traducida en eficiencia general al hacer un mejor uso de los recursos organizativos.

7.5 PERMANECER EN FORMACIÓN CONSTANTE

En las últimas tres décadas del siglo XX se ha visto en el campo de la gerencia, el advenimiento y la desaparición de conocimiento teórico - práctico que han creado distintos estilos de dirección estratégica en las organizaciones. Las instituciones constantemente se enfrentan a alternativas las cuales implican seguir estas corrientes de cambio, aferrarse a la tradición o retar el pasado buscando nuevas perspectivas para un mundo donde el cambio se está produciendo aceleradamente, por lo que mantenerse en constante formación se convierte en una necesidad para todo gerente.

Continuando en este orden de ideas, Senger (1990) [23], en su obra *The fifth discipline*, popularizó el concepto de organización de aprendizaje u organización que aprende. Lo definió como aquel contexto de trabajo en el que:

“La gente amplía continuamente su capacidad para crear resultados que realmente desea alcanzar, donde las nuevas formas de pensar se desarrollan, donde la aspiración colectiva tiene lugar en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender de forma conjunta” (p, 62).



En ese mismo orden de ideas Terigi (2010) [24] señala que en un entorno de constantes cambios, se debe aprender y desaprender constantemente, se debe estar al tanto de los nuevos avances que se logran en el campo de las ciencias gerenciales, de manera tal que se pueda ir a la par de esos avances, resolviendo problemas, llegando a la meta sin desperdiciar recursos, en resumen usando un pensamiento estratégicos.

7.6 LOGRAR ALINEACIÓN A TODOS LOS NIVELES

Tanto en las organizaciones públicas como en las grandes empresas es común ver que los distintos departamentos no trabajan de manera sincronizada e incluso muchas veces entran en conflicto por distintos intereses. Esto, según Medina-Cárdenas y colaboradores (2017. p, 84) [25] trae consigo dos grandes problemas para la gerencia: En primer lugar debe ocupar su tiempo en lograr conciliar esas diferencias, buscando lograr la alineación entre los distintos componentes de la organización, separándolo de las actividades que debe realizar para consolidar la meta. En segundo lugar hace más difícil que se siga la estrategia planteada ya que cada departamento desconoce lo que realiza el otro. Así se evidencia la importancia que tiene para una organización la alineación de todos sus departamentos. Esto en las ciencias gerenciales tiene el nombre de Alineación Estratégica.

Así Quesada (2005) [26] define la alineación estratégica como:

“Vincular el desempeño de las diversas unidades y departamentos con la ejecución de la estrategia organizacional, llegando en este proceso hasta el nivel del jerárquico más bajo, de tal forma que se asegure que todas las personas de todos los niveles organizacionales, todos los días, trabajen, tomen decisiones y actúen para lograr la visión, objetivos y metas de la organización”.
(s/p).



La alineación estratégica consiste entonces en lograr que todos los departamentos remen en la misma dirección. Los gerentes de cualquier organización pueden gestionar la manera en que cada dirección o departamento colabora en el logro de la meta, ya sea realizando actividades que tengan que ver directamente con ella, u ocupándose de otras de manera que liberen de algunas responsabilidades a los gerentes permitiéndoles gestionar mejor su tiempo. Quesada también enumera algunas ventajas de la alineación estratégica, entre las cuales destacan, sincronización de los esfuerzos de todas las unidades de la organización, departamentos y áreas. Se organiza mejor el trabajo de cada uno de los profesionales para potenciar los resultados. Se sincronizan dichos resultados en función a la meta trazada y mejora la labor del área de Recursos Humanos para lograr un alto desempeño en todo el personal.

7.7 SALIR DEL STATU QUO

En muchos aspectos, la visión de gerencia venezolana no ha dado el cambio completo o la transformación necesaria, al asumir los nuevos retos de la gerencia moderna que exige dos grandes habilidades: anticipación y flexibilidad. Rojas Vera (2006. p, 88) [27] afirma que: La gerencia actual del conocimiento reconoce que el cambio nunca se acaba. Por lo cual su actitud hacia el statu quo es de rechazo y desafío. El mundo cambia y el gerente debe cambia por él, con él, y si es posible, antes que él.

La visión clásica del gerente que resuelve todo desde la oficina está caducada, especialmente el gerente de salud que atiende a comunidades muy heterogéneas, obligado a aprender de la idiosincrasia de cada una para poder instalar programas de salud pública que redunden en el bienestar de esas comunidades.

En relación a esto, Uhl-Bien, Marion, y McKelvey, (2007). [28] llamarón a este tipo de liderazgo que está en permanente cambio y lucha contra el statu quo, la teoría del liderazgo complejo (TLC). El liderazgo que entiende que la gerencia es un sistema complejo que se ve afectado por lo que



ocurre en su ambiente, por lo que exige al nuevo gerente que salga de su zona de confort para poder entender y enfrentar los cambios en ese entorno.

7.8 APRENDER A CONSEGUIR INFORMACIÓN REAL Y OPORTUNA

La información se considera ahora un activo muy valioso para una organización, pero sólo es realmente importante cuando se usa de manera adecuada. Prieto, Zornoza y Peiró. (2010. p, 34) [29] afirman que la información si es obtenida mediante métodos eficientes con datos reales, interpretada de manera objetiva puede ser traducida a estrategias ajustadas a la realidad y al entorno, pero cuando es alterada de alguna manera, con cualquier propósito o cuando se obtiene de manera inadecuada resulta un arma destructiva para cualquier organización.

Por ello Martínez Orencio (2013) [30] Señala que:

“En la época del conocimiento, comunicación y tecnología en la que nos encontramos es de vital importancia contar con los datos y la información correcta, pues ahora más que nunca contamos con tantas fuentes donde obtener información pero hay que saber distinguir entre información útil e información de “relleno”. Desde que el internet se volvió más accesible para el uso del público en general, y el desarrollo veloz de las tecnologías de la información han logrado que el intercambio de información tenga una revolución impresionante; hoy en día se tiene la necesidad de contar con información de manera cada vez más veloz; y además se cuenta con una gran variedad de fuentes de donde podemos obtener información y así mismo existen cada vez más canales por medio de los cuales se transmite cada vez más y más información” (s/p.)

Para el gerente de salud, la gestión de la información es algo importante, ya que la planificación de su estrategia, sobre todo en la APS, depende de los estudios que se realicen en las distintas comunidades y de la información que obtenga sobre sus necesidades, también es a través de la generación de información que se realiza una de las actividades más importantes de la APS, la promoción de la Salud.

TABLA 1: **RETOS QUE DEBE SUPERAR EL GERENTE DE SALUD PARA DESARROLLAR PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

APRENDER A GESTIONAR EL TIEMPO.	Los gerentes que tienen un exceso de responsabilidades, un sinfín de compromisos y la presión de lidiar inmediatamente con las tareas y los problemas, carecen de tiempo para pensar estratégicamente.
HACER GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	Si los demás miembros de la organización no saben cuál es el plan estratégico de la compañía, no lo pueden cumplir. Alrededor de 90% de los otros integrantes no conocen ni entienden las estrategias de la organización
APRENDER A ESTABLECER PRIORIDADES	No se pueden cumplir todas las funciones al mismo tiempo, ni darles la el mismo peso a todas. Hay que aprender a tener equilibrio y realizar primero las más importantes para la estrategia
SABER DELEGAR FUNCIONES.	El gerente que se ocupa de todo queda disminuido a ser un "solucionador de problemas" y termina agotado. Delegar implica dejar a otros miembros de la organización la potestad de realizar algunas tareas para busca la eficiencia.
PERMANECER EN FORMACIÓN CONSTANTE.	La era de constantes cambios que vivimos nos obliga al gerente a estar siempre estudiando sus causas y consecuencias. Aprender nuevos mecanismos, protocolos e incluso el uso de nuevas tecnologías.
LOGRAR ALINEACIÓN A TODOS LOS NIVELES	Las organizaciones tienen departamentos que no siempre están sincronizados e incluso a veces entran en conflicto. Esto dificulta la implementación de una estrategia unificada.
SALIR DEL STATUS QUO.	La implementación estratégica requiere normalmente de cambio. El gerente debe salir de su zona de confort para entender estos cambios y si es posible para adelantarse a ellos.
APRENDER A CONSEGUIR INFORMACIÓN REAL Y OPORTUNA.	La estrategia requiere de una interpretación y aplicación astuta de la información. Requiere el desarrollo de planes que generen valor para la comunidad. La información es el núcleo del pensamiento estratégico.

FUENTE: **FERNÁNDEZ (2019).**



8. REFLEXIONES FINALES

Con base en lo expuesto anteriormente, podemos concluir en primer lugar que el sistema sanitario venezolano amerita mejorar en todas las actividades de la APS, no solo en cuanto a promoción de salud, sino también realizar una amplia revisión de las políticas públicas para alcanzar la meta de salud para todos.

Los gerentes de hoy viven agobiados en los problemas del día a día, haciendo gestiones puntuales con estrategias poco efectivas, con poca a nula alineación entre los actores de la salud y con una visión muy difusa del futuro.

Hay consenso en cuando a renovar la APS, en toda américa hay un acuerdo que se deben adaptar las ideas plasmadas en la declaración de Alma Atá a las exigencias del mundo de hoy, también en que todavía es posible lograr la meta, pero queda de manifiesto en esta investigación, que todavía hay mucho trabajo por hacer y muchos desafíos que superar.

El pensamiento estratégico es una herramienta fundamental que todo gerente de salud debe desarrollar para poder seguir atendiendo los problemas de hoy sin apartar la vista del futuro, para lograr renovar y consolidar la APS. Pensar estratégicamente le permite al gerente optimizar todas sus operaciones, usar eficientemente el tiempo, junto a los demás recursos y a su vez le permite adaptar la estrategia a los cambios que ocurren en su entorno sobre los cuales no tiene control.

Desarrollar pensamiento estratégico es una inversión que el gerente realiza y superar algunos retos y conceptos erróneos sobre la gerencia es el primer paso que debe dar para poder pensar estratégica y acertadamente.

9. REFERENCIAS

Chilingerian, J. (2010), Chilingerian (2010 p, 13) en su publicación "The discipline of strategic thinking in health care" Delgado, A; Montealegre J (2015). Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento del Tolima (Colombia). Revista Pensamiento y Gestión, N° 39 ISSN 1657-6276.

Gibson, I. (2004). Cela, el Hombre que quiso ganar. Editorial Punto de Lectura. ISBN-10: 8466313567

Giraldo, A; Vélez, C. (2013). La Atención Primaria de Salud: desafíos para su implementación en América Latina. Revista Atención Primaria. 2013;45(7):384—392

Gómez, H.; Leal, C.; Vivas, L. y Márquez, P. (1998) Gerencia exitosa con sello Latinoamericano. Editorial Galac. Venezuela.

Hamdan, A. (2017). Strategic Thinking in a Hospital Setting. 10.1007/978-3-319-53597-5.

Jatar, J. (2002). El Pensamiento Estratégico y el Mercado Laboral www.caveguia.com.ve/clasificados/trabajo/Articulo_38.html.

Martínez, A. (2013). La información en la organización, su gestión y auditoría. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-informacion-en-la-organizacion-su-gestion-y-auditoria>.

Medina-Cárdenas, Y. & Arévalo, Y. & Rico-Bautista, D. (2017). Alineación estratégica bajo un enfoque organizacional de gestión tecnológica: ITIL & ISO 20000. Revista Tecnura. 20. 82-94.

Méndez A, Ponzó J, Rodríguez M. Promoción de Salud. En Benia W. Temas de Salud Pública. Tomo I. 1ra. Ed. Montevideo. Oficina del Libro. Fefmur. 2008. p. 27-37.

Organización Mundial de la Salud (2008). La atención primaria de salud cierra un ciclo completo. Declaraciones de Halfdan Mahler. Boletín de la OMS. v. 86, 2008, p. 737-816.

Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud. [Internet] Declaración de Alma-Ata. Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud, Alma-Ata, URSS, 6-12 de septiembre de 1978 Disponible en: http://www.paho.org/spanish/dd/pin/alma-ata_declaracion.html



Organización Panamericana de la Salud. (2001). Informe sobre perfil del sistema de servicios de salud de la república bolivariana de Venezuela Disponible en: www.paho.org/hq/dmdocuments/2010/Perfil_Sistema_Salud-Venezuela_2001.pdf

Organización Panamericana de la Salud. (2007). Renovación de la atención primaria de salud: documento de posición de la OPS/OMS. Washington, D.C.: OPS 2007:III-IV.

Pedraja L. (2006). Sociedad del conocimiento y gestión estratégica: Una propuesta integradora. *Interciencia*. 31 (8): 570-576.

Piñero, A. (2007). Pensamiento estratégico y eficiencia de la gerencia pública en las corporaciones locales. *Revista NEGOTIUM Ciencias Gerenciales Año 3 N° 8 Páginas 133-156*.

Prieto, Zornoza y Peiró. (2010) “Nuevas tecnologías de la Información en la empresa”, Editorial Pirámide, Madrid. Puchol, L. (2010). El libro de las habilidades directivas. Ed.: Día de santos.

Quesada, G. (2005). El alineamiento estratégico, clave en la implementación del BSC. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-alineamiento-estrategico-clave-en-la-implementacion-del-bsc/>.

República Bolivariana de Venezuela. 2000. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial (5453 Ex). Año 189° de la Independencia y 140° de la Federación, Caracas, Venezuela.

Rodríguez L, Díaz M. 2009. Políticas Públicas y Entornos Saludables. Editorial Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. pp. 29.

Rojas Vera, L.R. (2006). Los retos de la gerencia en la sociedad de la información. En *Revista Negotium Ciencias Gerenciales*, 2(5), pp. 77- 100.

Salgado, N. (2009). Alcances y límites de la delegación de funciones y su régimen de responsabilidades en la Contraloría General del Estado. Universidad Andina Simón Bolívar.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of learning organizations*. New York: Currency Double Day.



Terigi, F. (2010) Desarrollo profesional continuo en América Latina, preaL, Buenos Aires.

Uhl-Bien, M., Marion, R. y McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. [Artículo en línea]. Disponible en: [http://www.billmckelvey.org/documents/2007%20UhlBien,%20Marion,%20McKelvey\(07\)-Leadership%20Quart.pdf](http://www.billmckelvey.org/documents/2007%20UhlBien,%20Marion,%20McKelvey(07)-Leadership%20Quart.pdf).

Valls, A. (2003). Las 12 habilidades directivas clave. Ed: Gestión 2000.co,.

Vignolo, J. 2011. Niveles de atención, de prevención y atención primaria de la salud. Archivos de Medicina Interna. Vol.33 no.1 Montevideo.

Werner,] D; Sanders Q. (2006). Questioning the Solution: The Politics of Primary Health Care and Child Survival with an In-Depth Critique of Oral Rehydration Therapy. Publicado por HealthWrights, Palo Alto, CA, U.S.A. (2006) P.51.

White, F. (1998). De la evidencia al desempeño: cómo fijar prioridades y tomar buenas decisiones. Revista Panamericana de Salud Publica 4(1).