

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS MÉDICAS  
CENTRO PROVINCIAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE  
SALUD PÚBLICA  
GUANTÁNAMO**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA VICEDIRECCIÓN DE  
ENFERMERÍA DEL POLICLÍNICO ASDRÚBAL LÓPEZ VÁZQUEZ DE  
GUANTÁNAMO**

Lic. Yuslay Ponce Sánchez<sup>1</sup>, Lic. Miralys Rodríguez García<sup>2</sup>, Lic. Enerolisa Frómeta Rodríguez.<sup>3</sup>

*1 Máster en Salud Pública. Licenciada en Enfermería. Asistente.*

*2 Máster en Enfermedades Infecciosas. Licenciada en Enfermería. Instructor.*

*3 Máster en Atención Integral al Niño. Licenciada en Enfermería. Asistente.*

---

**RESUMEN**

Este trabajo se realiza dentro del contexto del diplomado especializado en Gestión de los Servicios de Enfermería y tiene como objetivo la transformación de la Vicedirección de Enfermería del Policlínico Universitario "Asdrúbal López Vázquez" del municipio Guantánamo. En el análisis de la situación de salud de esta entidad, participa un colectivo de expertos, y realizan la planeación estratégica que contempla 3 etapas: 1) Análisis situacional. El presente. En este momento se realiza el diagnóstico del estado interno de los valores a través de la aplicación de varios instrumentos. Se construye la alternativa estratégica, principios y misión. 2) Prospectiva. El futuro. En esta se diseñan valores deseados, escenario y visión; 3) Operacional. Conexión del presente con el futuro. Aquí se confeccionan los objetivos estratégicos. La solidaridad, humanismo y patriotismo son los valores compartidos actuales más importantes; la excelencia profesional, y entrega total, los valores deseados. Valores actuales y deseados se sintetizan en valores instrumentales.

**Palabras clave:** valores actuales, valores deseados, valores instrumentales.

---

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado del esfuerzo colectivo, que se propuso como meta realizar una transformación estratégica de dirección por valores en la Vicedirección de Enfermería del Policlínico "Asdrúbal López Vázquez" contenido en un análisis cualitativo de carácter transversal actual.

La dirección por valores es una herramienta de liderazgo basada en valores de gran potencial de desarrollo, que observe en mayor medida la complejidad cotidiana derivada de la creciente necesidad de calidad y orientación al cliente, agilización de la estructura organizativa, la evolución de jefes a facilitadores de éxito de sus colaboradores y necesidad de autonomía responsable, comprometido por todas las personas que componen la organización.<sup>1</sup>

En Cuba, la Revolución desde su triunfo humanizó la actividad del hombre y promovió un liderazgo acorde con el sentido humanista. El primer proyecto en el que se fundamenta este estilo de dirección se le debe al Comandante Ernesto Guevara quien en el periódico Marcha en Uruguay especifica las características del hombre cubano a punto de partida del método de dirección usado por Fidel en el Ejército Rebelde en la Sierra Maestra. El Che dice *"Durante este proceso, en el cual solamente existían gérmenes de socialismo, el hombre era un factor fundamental. En él se confiaba, individualizado, específico, con nombre y apellido, y de su capacidad de acción dependía el triunfo o el fracaso del hecho encomendado..."*.<sup>2</sup>

Las bases metodológicas de este trabajo se basan en el pensamiento ético de nuestro Comandante en Jefe, resumidas en el magistral concepto que dictó el 1<sup>ro</sup> de Mayo de 2000. Donde resume espléndidamente las principales cualidades que deben poseer todos los cubanos revolucionarios.<sup>3</sup>

Para el sector salud, el Comandante Balaguer fundamenta con elocuencia las exigencias que debe cumplir una entidad organizativa en la salud pública. El concepto Colectivo Moral expresa estas ideas y sintetiza las más caras aspiraciones de lo que representa dirigir por valores.<sup>4</sup>

Recientemente el Partido Comunista de Cuba orienta el cumplimiento del programa director para el reforzamiento de valores, los fundamentales en la sociedad cubana actual.<sup>5</sup>

En las entidades de salud del municipio Guantánamo, además de manifestarse los antecedentes argumentados para el nivel internacional

y nacional, se asumen nuevas transformaciones que se plantean como retos al sector de la salud.

La insuficiente calidad de la atención de enfermería derivada de condiciones materiales, dificultades en el control, organización, preparación de los recursos humanos e investigación que limita el impacto de la Vicedirección de Enfermería del Policlínico Universitario "Asdrúbal López Vázquez"<sup>6</sup>, impulsa a los investigadores a elaborar una estrategia para la dirección por valores a los enfermeros de esta institución en el municipio Guantánamo. Para lo cual se evalúan los valores actuales compartidos entre dichos enfermeros, se determinan los valores deseados y se elaboran los valores de desarrollo.

## **DESARROLLO**

La investigación realizada es de corte transversal, descriptiva y de desarrollo, se cuenta con un universo de estudio de 198 enfermeros del Policlínico universitario "Asdrúbal López Vázquez".

En la elaboración de la primera etapa del plan estratégico (análisis situacional), se obtiene el listado final de los valores y antivalores en orden de jerarquización o importancia, entonces se determinan los problemas de la organización. Estos se establecen utilizando una guía de observación para discutir los análisis de la situación de salud y obtener los que tienen relación con el estado de salud de la población. A partir del modelo propuesto por Hubert Laframboise y Marc Lalonde, se tienen en cuenta estilos de vida, medio ambiente, organización de los servicios de salud y biología humana.<sup>7</sup>

Se realiza una evaluación de los valores compartidos actuales.<sup>8,9</sup> Así se contribuye a determinar el alcance objetivo del valor como regulador del comportamiento deseable o indeseable en el colectivo. De esta forma son seleccionados los valores éticos actuales de cada organización, los cuales constituyen el sistema objetivo de valores.<sup>10</sup>

Para determinar la capacidad que poseen estos valores para defender o hacer vulnerable a la institución, se contrastan con las oportunidades y amenazas del entorno a través de la Matriz de Balance de Fuerzas Innovadas (BAFI).<sup>11</sup> Al finalizar esta primera etapa se confecciona la misión de la entidad sustentada en valores.

La segunda etapa se corresponde con el futuro, se determinan los valores deseados, se aplica la técnica de tormenta de ideas Brainstorming<sup>12</sup>, luego del análisis de referentes oficiales tales como: el concepto Revolución, el de colectivo moral y el programa director para

el reforzamiento de valores fundamentales en la sociedad cubana actual, en los que se orientan los valores a que se debe aspirar. De esta forma se expresa, en el marco de la institución, los valores deseados por el país y la Salud Pública en particular. Se determinan también valores deseados a partir de los antivalores que se obtienen en el presente. De esta forma se expresan, en el marco de la vicedirección, el sistema oficial de valores<sup>13</sup> de la Revolución, la salud pública y los enfermeros del policlínico.

En esta etapa se elabora la visión basada en valores.

Para finalizar, entrando en la tercera etapa de la planeación estratégica, se determinaron las áreas de resultados claves.<sup>14</sup>

Se construyen los objetivos estratégicos correspondientes a cada área. Para lo que se asocian valores éticos deseados como determinantes, en el alcance de una conducta moral adecuada y necesaria para lograr los fines organizacionales. Al mismo tiempo, los valores éticos actuales, fueron las vías para el alcance de los valores deseados.

Así, quedan elaborados los valores instrumentales o de desarrollo, que constituyen el sistema subjetivo de valores de la organización. En general, los valores actuales representan el presente, los valores deseados, el futuro y los valores instrumentales la síntesis entre ambos.

### **ANÁLISIS SITUACIONAL. EL PRESENTE.**

El Policlínico Universitario "Asdrúbal López Vázquez" ubicado en el área sur del municipio Guantánamo tiene una extensión territorial de 51.05 km, limita al norte con la avenida Camilo Cienfuegos, al oeste con el río Jaibo, colindando con el área centro al este con el río guaso y al sur con el municipio Caimanera. Cumple funciones asistenciales, docentes, de promoción, prevención de salud así como investigativas y de rehabilitación.

La población está agrupada en 2 consejos populares el # 8 Sur Isleta con 34518 habitantes, el # 9 Sur Hospital con 34202 para una población general de 68720 habitantes.

Tabla 1. Relación de enfermeras según sus categorías.

<b>Plantilla de Enfermería</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Especialistas en APS	1	0.05
Máster	2	1.01
Licenciadas	51	25.7
Especialistas	33	16.6
Obstetras	3	1.51
Pediatras	21	10.6
Generales	66	33.3
Básicas	21	10.6
<b>TOTAL</b>	<b>198</b>	<b>100</b>

## **BANCO DE PROBLEMAS**

### ESTILOS DE VIDA

1. Mal seguimiento de las familias con alteraciones de la dinámica familiar.
2. Deficiente atención a las personas con conducta sexual inadecuadas.
3. Predominio de los hábitos dietéticos inadecuados (sobrepeso).
4. Ligero incremento de los pacientes alcohólicos.
5. Poca responsabilidad del individuo y la familia con su salud.
6. Alto índice de fumadores.
7. Gran número de desocupados.

### BIOLOGÍA HUMANA

8. Seguimiento inadecuado de las enfermedades crónicas no transmisibles.
9. Deficiente seguimiento y control del riesgo genético.
10. Insuficiencias en el control y seguimiento de las enfermedades transmisibles.
11. Insuficiente trabajo preventivo en relación al embarazo en la adolescencia.
12. Deficiente trabajo con el riesgo preconcepcional.
13. Tendencia ascendente de VIH/sida en adolescentes.

### MEDIO AMBIENTE

14. Insuficiente recogida de residuales sólidos y líquidos.

15. Incremento de la tenencia de animales domésticos.
16. Incremento de los índices de infestación por vectores.
17. Obstrucción de desagües y zanjas en malas condiciones higiénicas.
18. Mala calidad del agua de consumo y su disponibilidad.

#### ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA

19. Dispensarización inadecuada
20. Los análisis de la situación de salud no constituyen un instrumento para el trabajo de los enfermeros.
21. Insuficiente participación en los consejos locales por la salud.
22. Insuficiente fiscalización y control de las supervisoras y responsables de programas.
23. Inestabilidad en el equipo de dirección de enfermería.
24. No se trabaja con enfoque de riesgo
25. Las investigaciones no se utilizan como instrumento de trabajo
26. Poco dominio de la Metodología de la investigación y proyectos
27. Pobre trabajo con las brigadistas sanitarias
28. Dificultades en el programa de vacunación
29. Pobre funcionamiento del programa de maternidad y paternidad responsable
30. Insuficiente trabajo con el riesgo reproductivo preconcepcional
31. Atrasos en la realización de pruebas citológicas.
32. Deficiente labor de promoción y prevención por parte del EBS
33. Falta de calidad en las evaluaciones de las Historias Clínicas

Las cualidades éticas y profesionales de las enfermeras. Entre ellos quedaron la laboriosidad, dignidad, justicia, patriotismo, prudencia, humanismo, desinterés material, modestia, solidaridad, amor al trabajo y sinceridad.

En cuanto a las cualidades negativas (antivalores) se encontraron la falta de protagonismo, falta de consagración.

#### **EL MOMENTO ESTRATÉGICO. ALTERNATIVA ESTRATÉGICA**

El balance interno (BI) de esta organización es igual a 0.90, lo que indica un ligero gradiente de corte positivo a favor de las fortalezas, el balance externo (BE) es de 0.44, que expresa un gradiente también de corte positivo a favor de las oportunidades del entorno. La organización se encuentra en el primer cuadrante, el cuadrante de poder, con un valor de 2.32. Esto sugiere una alternativa FODA, de carácter ofensivo que consiste en potenciar las fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades. El estado actual de la organización resultante de la semisuma entre el BI y el BE es igual a 0.67. Mayor que cero, esto indica que la organización avanza ligeramente.

Los factores críticos del éxito de esta organización son: el humanismo y la solidaridad de los trabajadores potenciados por la posibilidad de elevar el nivel científico de las enfermeras y la existencia de entidades que proporcionan financiamiento externo para el desarrollo humano y local (PDHL, CITMA).

## **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

1. Mantener un sentimiento humanista de los enfermeros consiste en desarrollar un ambiente centrado en el hombre como el capital máspreciado. Tener en la organización una concepción integradora de los valores compartidos.
2. La política solidaria esta fundamentada en el principio martiano: Entender que es más importante la organización que un organismo por separado para lograr la cohesión y el consenso de los intereses de la organización con los individuales. Fortalecer el espíritu de colaboración, asistencia recíproca y de trabajo en equipo. A través de estilos participativos que motiven e impliquen a todos con los objetivos organizacionales. Poseer un espíritu colectivista.

## **LA MISIÓN**

La Vicedirección de enfermería del Policlínico Universitario "Asdrúbal López Vázquez del municipio Guantánamo colectivo moral basado en la solidaridad, la justicia y el humanismo de su colectivo laboral realiza acciones de enfermería de carácter independientes, interdependientes y dependientes encaminadas a obtener el bienestar del individuo, la familia y la comunidad.

## **LA ETAPA PROSPECTIVA. LOS VALORES DESEADOS**

### **DEL CONCEPTO DE REVOLUCIÓN**

- *Justicia*: Es dar a cada uno lo que le pertenece y corresponde, teniendo en cuenta un sentimiento de equidad. Obrar en razón o tratar a alguien según sus méritos.
- *Unidad*: Es la unión de un grupo de personas que facilita el logro de sus objetivos.
- *Patriotismo*: Es la lealtad a la historia de la patria y a la revolución socialista y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y para el mundo. Actuar siempre en correspondencia de las raíces históricas, tener conciencia de la importancia de su labor y ponerla en función con el desarrollo económico y social del país.

## DEL ANÁLISIS DE CONCEPTO COLECTIVO MORAL

- *Profesionalidad:* Demostrar capacidad y eficacia en el modo de actuar profesional, a través de los conocimientos, habilidades y un modo de actuar ético con respecto a la profesión.
- *Excelencia en los servicios:* la excelencia de la última tecnología no es nada sin la concepción del colectivo moral. Es necesario un trato afable, de entrega al servicio de la sociedad. Es satisfacer las necesidades de salud de los usuarios.
- *Entrega total:* El amor por la tarea depende de la convicción íntima de que el ser humano tiene posibilidades de mejoramiento con voluntad y entrega desinteresada al servicio.

## PROGRAMA DIRECTOR DE FORMACIÓN DE VALORES

- *Sinceridad:* Es decir siempre la verdad, mantener relaciones de cordialidad y espontaneidad, franqueza, honradez, lealtad, confianza y claridad en las expresiones. Es ser confiable. Ser escrupulosamente veraz en los informes, que rindan sobre su trabajo. Buscar la fuerza en la razón, la verdad y la conciencia.
- *Solidaridad:* Estar comprometido en idea y acción con el bienestar de otros en el colectivo. Estar dispuesto a cumplir misiones internacionalistas. Contribuir desde lo individual al cumplimiento de las actividades colectivas, fortalecer el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo.

## **LA VISIÓN**

La Vicedirección de enfermería del Policlínico Universitario "Asdrúbal López Vázquez del municipio Guantánamo, entidad de excelencia en los servicios de salud. Ha logrado una eficiente organización de las actividades asistenciales y alcanza una eficaz atención integral a la familia y la comunidad; desde un profundo sentimiento humanista y satisfacer con modestia, justicia y honestidad sus demandas. Los directivos muestran su liderazgo en la transformación de los procesos. Por lo que es una entidad de referencia provincial y tiene el reconocimiento de la población que atiende

## **LA ETAPA OPERACIONAL. CONEXIÓN DEL PRESENTE CON EL FUTURO**

### AREAS DE RESULTADOS

1. Organización de los servicios.
2. Biología humana.
3. Estilos de vida.
4. Aspectos ambientales.



Objetivo Estratégico *No. 1*: Desarrollar la solidaridad y justicia en la disminución de la incidencia de enfermedades que afectan a la madre y al niño, apoyándonos en la voluntad política del ministerio, en el humanismo y la justicia de nuestro colectivo, al mismo tiempo que desarrollamos mayor en este indicador de desarrollo humano.

Objetivo Estratégico *No. 2*. Alcanzar mejor profesionalidad y consagración del colectivo para reducir la incidencia de enfermedades crónicas transmisibles y no transmisibles en la comunidad, desde un adecuado enfoque epidemiológico, sustentado en la solidaridad de los trabajadores.

Objetivo estratégico *No. 3*. Elevar la unidad, protagonismo, la laboriosidad colaborativa y promocional de toda la sociedad para brindar una asistencia de enfermería integral mediante el trabajo en conjunto con otros sectores de la sociedad con disposición y la participación de la comunidad, a través de solidaridad y el patriotismo de los entes sociales.

Objetivo estratégico *No. 4*. Mejorar la comunicación ascendente y descendente apoyada en la dignidad y la solidaridad de los trabajadores.

Objetivo estratégico *No. 5*. Perfeccionar la organización de los servicios apoyados en la dignidad del colectivo, al mismo tiempo que desarrollamos mayor conciencia política y amor al trabajo.

Objetivo estratégico *No. 6*. Establecer alianzas intersectoriales y acciones promocionales que permitan disminuir los elementos contaminantes que afectan la salud de la población desde la solidaridad de los trabajadores, fomentando una mayor profesionalidad y cambio hacia una conducta preventiva de los trabajadores.

Objetivo estratégico *No. 7*. Modificar los estilos de vida de la población enriqueciendo su cultura sanitaria desde la solidaridad y la justicia de los trabajadores alcanzando mayor entrega total y la correspondiente excelencia de los servicios.

## **CONCLUSIONES**

La planeación estratégica constituye una poderosa arma para la organización de las acciones directivas en las entidades de salud. Más aún cuando esta es elaborada hacia los individuos, los colectivos y no sólo de los objetivos organizacionales sin un sustento personológico.

Los valores juegan un importante papel en la unidad, la participación y la implicación de líderes, y enfermeros en la solución de los problemas de la organización.

Se trazaron objetivos organizacionales humanizados, llevados a los intereses del sector en la provincia y a los del policlínico, sin descuidar el consenso, la participación de los trabajadores y los usuarios en la construcción de esta estrategia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. García S, Simón D. La Dirección por Valores. La Habana: s/e; 1999. p.307.
2. Guevara E. El socialismo y el hombre en Cuba. La Habana: Editora Política; 1965.
3. Castro F. Discurso pronunciado en el acto central por el XXV Aniversario de la Victoria de Girón, efectuado en el Teatro "Karl Marx". Periódico Granma. 19 Abr 1986.
4. Balaguer JR. Taller Nacional de preparación metodológica de profesores de la ENSAP. La Habana; 2004.
5. Partido Comunista de Cuba. Comisión designada. Programa Director para el reforzamiento de valores fundamentales en la sociedad cubana actual. La Habana: Comité Central; 2006.
6. García Muñoz L. Plan Estratégico. Guantánamo: Policlínico Universitario Asdrúbal López Vázquez; 2007.
7. Alvarez R. Pautas conceptuales y metodológicas para explicar los determinantes de los niveles de salud en Cuba. Rev Cubana Salud Pública. 2007; 33(2).
8. González R. Humanismo espiritualidad y Ética Médica. La Habana: Editorial de Ciencias Médicas; 2002.
9. Fabelo JR. Los valores y sus desafíos actuales. La Habana: Editorial de Ciencias sociales; 2004.
10. Álvarez R. Pautas conceptuales y metodológicas para explicar los determinantes de los niveles de salud en Cuba. Rev Cubana Salud Pública. 2007; 33(2).

11. Fabelo Corzo JR. Los valores y sus desafíos actuales. La Habana: Editorial de Ciencias sociales; 2004.
12. Pardo A. Matriz de Balance de fuerzas innovada. BAFI [internet]. [Citado 3 jun 2007]. Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la\\_matriz\\_bafi\\_2005.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la_matriz_bafi_2005.doc)
13. Conti A. Dirección estratégica. 6ªed. Buenos Aires: se; 2008.
14. Betancourt J. Gestión Estratégica, navegando hacia el cuarto paradigma. Venezuela: Edición de TG 200, Porlamar; 2009.
15. Velásquez R. Folleto de dirección estratégica. La Habana: Editorial Universitaria; 2007.
16. Díaz LI. Como utilizar los valores en la dirección [internet]. En: Publicado en la Biblioteca Virtual del Portal. 4 de octubre del 2001 [citado 20 diciembre 2009]. Disponible en: <http://www.calidad.org>
17. Ronda A. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Ciencias de la Información. 2004; 35(1).