

---

## ARTÍCULO ESPECIAL

---

# Modelos de planeación estratégica en el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán

Ruth Velázquez-Pastrana\*

\* Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán.

**Strategic planning models at the  
Instituto Nacional de Ciencias Médicas y  
Nutrición Salvador Zubirán**

### ABSTRACT

The Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán (Spanish acronym INCMNSZ) is a third tier healthcare facility operated by the Mexican Ministry of Health, and over the years various strategic planning models have been used in its development. This paper presents a brief overview of some of those strategic planning models and their application and concludes with a discussion of the lessons learned and challenges that remain.

**Key words.** Strategic planning, planning models, third tier healthcare.

### INTRODUCCIÓN

El cambio permanente, como una constante, y su velocidad para modificar entornos y escenarios, obliga a las instituciones y a quienes las gestionan, a mantener un pensamiento abierto a la innovación gerencial, y tratándose de una organización gubernamental esta innovación siempre estará enmarcada por lo determinado en las políticas y los modelos de gestión pública vigentes. El pensamiento estratégico plasmado en un proceso de planeación ha demostrado, con el paso del tiempo, ser un apoyo para lograr la permanencia y el desarrollo de las instituciones tanto públicas como privadas.

A diferencia de lo que ocurría de manera tradicional en las organizaciones, hoy se requiere de analizar e interpretar los elementos importantes que

### RESUMEN

El Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán (INCMNSZ) forma parte del tercer nivel de atención de la Secretaría de Salud y a través de los años diversos modelos de planeación estratégica se han utilizado para su desarrollo. Se realiza una rápida revisión de algunos de los modelos de planeación estratégica y su aplicación. Al final se hace un recuento de las lecciones aprendidas y los retos por vencer.

**Palabras clave.** Planeación estratégica. Modelos de planeación. Tercer nivel de atención.

impactan en una situación o problema particular, actual o futuro, con una visión global e integral para la búsqueda de diferentes e innovadoras soluciones a través del conocimiento, la experiencia y la intuición. Todo esto es materia de la planeación estratégica.

Desde que el hombre aparece sobre la faz de la tierra, su supervivencia y desarrollo ha tenido que depender de la coordinación de diferentes individuos y la articulación y disposición de una variedad de medios o elementos para alcanzar un fin común.

El vocablo estrategia tiene su origen en la Grecia Antigua (487 a.C.), en la que el término *strategos* se le asignaba al líder del ejército, al General, jefe supremo del ejército ateniense. Pericles (495-429 a.C.), por ejemplo, fue estratega en varias ocasiones durante su carrera militar.<sup>1</sup>

Hacia los períodos helénico y bizantino el término evolucionó a un contexto más amplio, cuya acepción tiene fines políticos y de estado, y se refería en particular a la “habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global”.<sup>2</sup>

Este concepto militar se desarrolló, mejoró y fue aplicado por múltiples personajes en distintas épocas, dando fe, a través del registro en diversos documentos, de la evolución de estrategias de adiestramiento, disciplina, puntos de dominación, rapidez de movimientos, establecimiento de objetivos claros, horizontes definidos, uso de recursos, flexibilidad y liderazgo.<sup>3</sup>

En una organización común se establece la planeación como el primer paso dentro del proceso administrativo y si ésta tiene que ver con el futuro a través de la evaluación de diversos cursos de acción para alcanzar los objetivos establecidos con base en su misión, entonces se habla de planeación estratégica.<sup>4</sup>

La planeación estratégica en el sentido administrativo y mercadológico, tiene un uso más generalizado a partir de los años 60s, y en la actualidad hay tantas definiciones como autores sobre el tema de planeación y estrategia; de acuerdo con la organización y su cultura los conceptos en ellas vertidos pueden ser aplicados total o parcialmente.

Si bien es cierto que las definiciones son múltiples, en casi todas ellas podemos encontrar, aunque con diferente énfasis, elementos comunes que a continuación se sintetizan.

La planeación estratégica como parte de la cultura de la organización. En este sentido, tiene que ver con toda una filosofía institucional y desde un particular punto de vista, debe ser difundida y aplicada por las autoridades de una manera incluyente y participativa, flexible y en un marco de libertad. La planeación estratégica debe ser algo más que sólo un ejercicio intelectual de análisis y diseño, y más que un elemento formal de gestión de la alta dirección.

También es un proceso constante y sistemático que puede tener múltiples puntos de arranque de acuerdo con los modelos a utilizar y que generalmente incluye, aunque no necesariamente en este orden: definición de la misión y visión de la organización, establecimiento de objetivos y metas, definición de estrategias, políticas y planes de acción, retroalimentación a partir del control y evaluación del proceso y sus resultados, todo con base en el análisis global del entorno, así como la definición previa de qué tipo de planeación se va a desarrollar, cuándo, cómo y a través de qué debe realizarse, quién la llevará a cabo y qué uso se le dará a los

resultados, por ejemplo, diseñar los programas institucionales de mediano plazo, programas anuales de trabajo, etc.

La planeación mantiene una estructura en la que se integran planes estratégicos, presupuestos, planes y programas operativos.

Sin embargo, uno de los componentes esenciales de la planeación es que trata con el porvenir de las decisiones actuales, a través de reconocer de una manera sistemática las oportunidades, peligros, fortalezas y debilidades que ofrecen el entorno y la situación actual de la organización, de tal manera que se toman las mejores decisiones para diseñar un futuro deseado y definiendo las formas para lograrlo.

## MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los modelos son abstracciones de la realidad para ilustrar una idea o propósito determinado, que no contienen a todos los elementos de esa realidad. Un modelo es fundamentalmente “la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte”.<sup>5</sup>

Existen diferentes modelos conceptuales de planeación estratégica. En 2008 Cano y Olivera realizaron una recopilación y análisis de los más representativos. Aquí exponemos sólo los que se han utilizado en el INCMNSZ y sus elementos más importantes.<sup>6</sup>

- El modelo de Newman<sup>7</sup> tiene su origen en la teoría clásica de la administración y define al proceso de planeación a partir de estudiar las etapas básicas de una decisión específica tomada para la solución de una situación particular de la organización. Las etapas comprenden:
  - 1) El diagnóstico del problema que se desea resolver.
  - 2) La determinación de soluciones optativas.
  - 3) El pronóstico de resultados en cada acción.
  - 4) La elección del camino a seguir.<sup>7</sup>
- El modelo de Lambert<sup>6,8</sup> introduce de manera puntual el elemento porvenir, ya que se desplaza desde el presente hasta el futuro ideal que se quiere diseñar y que está contenido en la visión establecida por la alta dirección. El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea, esto es, una visión compartida del punto a donde se encamina la organización y que brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en identifi-

car la forma de llegar allí y limita la consideración (análisis) del estado actual sólo a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea.<sup>6,8</sup>

Este modelo es uno de los más completos referidos al proceso de planeación estratégica y ha sido la base del trabajo de planeación estratégica en el Instituto. Contiene ocho etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica: establecer la visión, analizar la situación actual, establecer la misión, desarrollar los objetivos estratégicos, generar alternativas estratégicas, seleccionar las estrategias más viables, convenir tácticas y elaborar el plan táctico.

- El modelo de planeación estratégica de Kauffman González (SHKG), entre otras características distintivas, divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes e integra elementos tales como los valores, la filosofía y la cultura de trabajo en las organizaciones.<sup>9</sup>

El punto de partida del proceso de planeación en este modelo es el diagnóstico tanto interno como externo (medio ambiente) y, a partir de éste, se define el tipo de organización que se desea desarrollar o modificar, esto es, se definen los fundamentos de la planeación que incluyen la visión y la misión del organismo, pero también de manera particular los valores y la filosofía que habrán de

regir las conductas individuales y colectivas de los miembros de la organización para ellos y para sus grupos de interés. Finalmente, antes de proceder al desarrollo propiamente dicho del plan estratégico, se determinan los componentes de la cultura de trabajo que permitirán alcanzar los resultados esperados.<sup>6</sup>

La inclusión de los valores, la filosofía y la cultura de la organización en el proceso de planeación, hacen de éste un modelo muy importante de aplicación, porque rigen las conductas de los miembros de la organización.

La adaptación del modelo de Lambert con elementos del correspondiente de planeación estratégica de Kauffman González para su uso en el Instituto se presenta en la figura 1.

#### APLICACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán (INCMNSZ) es una institución de tercer nivel de atención, cuyo ámbito de acción comprende todo el territorio nacional y tiene como objetivos la investigación científica en el campo de la salud, la formación y capacitación de recursos humanos calificados y la prestación de atención médica de alta especialidad.

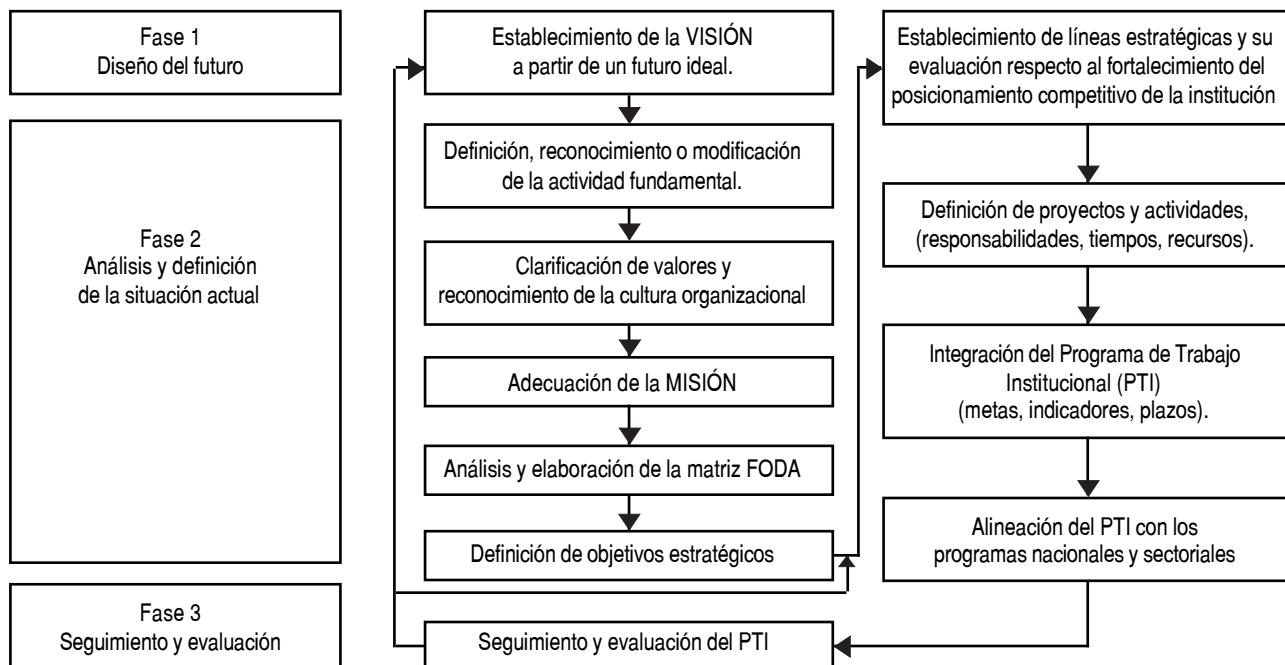


Figura 1. Modelo de planeación estratégica en el INCMNSZ.

En contexto, el INCMNSZ cuenta con una infraestructura de 167 camas censables, siete salas de cirugía, Unidad de Urgencias y Terapia Intensiva, laboratorios y gabinetes con tecnología de punta y 2,584 plazas. En cifras para 2011 se desarrollaron 500 proyectos de investigación, se publicaron 382 artículos científicos, 231 en revistas de alto impacto internacional (Grupos III, IV y V), 20 libros y 218 capítulos en libros, 112 tesis y se presentaron 552 comunicaciones científicas en congresos. Se cuenta con 138 investigadores en el Sistema Nacional y 32 pertenecen al nivel III.

Se formaron 1,131 alumnos, que incluyeron 389 residentes del Instituto y 248 residentes de subsedes. Se realizaron cursos de educación continua para 14,529 profesionales de la salud y se cuenta con 22 cursos de especialidad y 27 de alta especialidad.

Se brinda atención médica en más de 75 especialidades y para 2011 se otorgaron 428 mil consultas de especialidad, se realizaron 4,117 cirugías, de las que 2,475 fueron de alta especialidad. Se realizaron 54 trasplantes de riñón y 11 de hígado, se procesaron 3.1 millones de estudios de laboratorio y 84,433 estudios de imagen.

Para dar cumplimiento a la Ley de Planeación (1983) y lo emitido en el Diario Oficial de la Federación del 2 de abril de 1984, se creó en el INCMNSZ la Unidad de Planeación, actualmente Dirección, y dentro de sus funciones se contempla el desarrollo periódico de ejercicios de planeación estratégica en ciclos definidos.

Los procesos de planeación deben ser muy flexibles y los modelos tienen que adaptarse al contexto de las instituciones en un momento determinado y no viceversa, por eso en diferentes épocas en el INCMNSZ se han tomado los elementos útiles de algunos modelos de planeación y se han aplicado de manera propia. A continuación se detallan los avances alcanzados en su implementación.

### **Primera etapa: 1985-1996**

En esta época, la planeación tenía un enfoque más bien reactivo y estaba orientada a resolver problemas específicos que iban surgiendo a cada momento. El proceso de planeación era más parecido a lo propuesto en el modelo de Newman en el que se identificaba un problema, se hacía un diagnóstico del mismo con base en la información dis-

ponible basada en el conocimiento de los que participaban en la toma de decisiones, se evaluaban diferentes soluciones y se optaba por tomar la que se consideraba pudiera tener el resultado más cercano a lo esperado.

Éste era un proceso no documentado, no tenía definida una periodicidad, no se establecía el plan para planear\* y no era incluyente ni participativo.

### **Segunda etapa: 1996-2007**

En 1996 se realizó el primer Taller de Planeación Estratégica. Este proceso se caracterizó por tener un plan previo (el plan para planear) y se definieron los alcances y los objetivos del proceso de planeación estratégica.

El modelo utilizado para el desarrollo de este taller fue el de Lambert (*op. cit.*), tomando como principio la definición de la visión de lo que se deseaba que fuera el instituto en diez años y un análisis amplio del entorno y la situación institucional del momento.

Se buscó como primera premisa de planeación que fuera un ejercicio incluyente en el que estuvieran representadas todas las áreas del INCMNSZ. El grupo estuvo formado 35 personas que incluyeron al Director General, Directores de Área, Subdirectores y algunos Jefes de Departamento, médicos e investigadores que por su juicio y experiencia fueron elementos clave, así como el personal del área de planeación, mismo que organizó y coordinó el taller. Cabe destacar que prácticamente, fuera de los integrantes del área de planeación, ninguno de los participantes tenía conocimiento o estudios sobre administración y planeación.

Las premisas del taller fueron libertad de expresión, respeto y participación.

Los objetivos del taller fueron:

- Establecer las políticas, filosofía, valores, visión y el objetivo general del Instituto, determinar su misión y los objetivos particulares.
- Establecer las bases de desarrollo institucional para el próximo decenio.
- Desarrollar habilidades en los integrantes de la Alta Dirección para prever y planear el desarrollo institucional.

Los resultados alcanzados en este taller fueron la

\* El proceso de planeación incluye una etapa denominada "plan para planear" y responde a la definición de todos los elementos que se necesitan para llevarlo a cabo y funciona como una guía que orienta dicho proceso.

definición de la misión, visión, valores, lema y objetivos estratégicos. El ejercicio se estableció para un periodo de diez años y resultó, además, ser un factor de cohesión entre los participantes.

Este proceso se documentó y formalizó y sus resultados constituyeron el Programa de Desarrollo Institucional de Mediano Plazo. En 1999 y 2003 se llevaron a cabo otros talleres de planeación bajo las mismas bases.

### Tercera etapa: 2007-2012

En 2007 se llevó a cabo un cambio fundamental en el plan para planear y fue el hecho de que algunos meses antes, todos los directores, subdirectores y el director general, participaron de manera obligatoria en un diplomado de alta dirección en el que uno de los temas fundamentales fue planeación estratégica.

Dentro de este curso se realizaron ejercicios definitorios previos al taller de planeación y sus resultados, así como la capacitación a los directivos, fue un factor determinante en el proceso de planeación, ya que permitió en el mismo tiempo cubrir expectativas más amplias.

Los objetivos del taller 2007 fueron:

- Identificación y jerarquización de los valores efectivos.
- Definición de la actividad fundamental.
- Determinación de los objetivos estratégicos.
- Definición de la misión, visión y el lema.
- Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- Determinación de estrategias.
- Evaluación y jerarquización de proyectos.
- Que los resultados debían ser también el elemento rector para el desarrollo de cada una de las áreas del Instituto.

El modelo utilizado para este periodo fue nuevamente el de Lambert. Sin embargo, se utilizaron los elementos de análisis de la filosofía, valores y cultura propuestos por Kauffman González (*op. cit.*) y para la definición de la misión se realizó un ejercicio definitorio de la actividad fundamental, cuyo resultado fue clarificar que dadas las atribuciones del instituto su actividad fundamental debe estar dirigida de manera diferenciada a la población, al sector salud y a la profesión médica y paramédica.

También se realizó un ejercicio de clarificación de valores y para esto se analizó la cultura institucio-

nal a partir de las historias que se cuentan, las costumbres, las tradiciones, lo que es inaceptable y lo que se premia.

Con base en estos ejercicios se redefinió la misión en términos de: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué estamos aquí? Y la visión en términos de: ¿Hacia dónde vamos? y ¿Por qué?

Otro elemento de cambio fue el hecho de que una vez realizado el análisis FODA tradicional, se integró una matriz FODA (DOFA o SWOT), que es una herramienta de planeación que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.<sup>9</sup>

Asimismo, se realizó un ejercicio de escenarios relativo al cambio de políticas de gestión dentro del INCMNSZ y se evaluó su impacto a través del análisis de vulnerabilidad, cuyo resultado se integró en la matriz correspondiente.

Cabe destacar que se cumplieron los objetivos del taller y sus resultados fueron la base para integrar el Programa de Desarrollo Institucional de Mediano Plazo, los Programas Anuales de Trabajo 2007-2012, con la particularidad de que se alinearon en una matriz con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial de Salud.

En 2009 se realizó un Taller de Planeación Estratégica en Investigación con las mismas premisas y con objetivos hasta el 2020.

### LECCIONES APRENDIDAS Y RETOS POR VENCER

En el INCMNSZ los procesos de planeación estratégica permitieron establecer líneas claras para mantener su desarrollo sobre directrices consensuadas. Fueron la base para integrar programas de trabajo que trascendieron los períodos de gobierno, tanto federales como internos, lo que facilitó la continuación de proyectos de infraestructura y modernización.

Resultaron muy útiles para realizar análisis autocríticos del estado que guardaba el Instituto en épocas determinadas, frenando la autocomplacencia.

También estos procesos sirvieron de sensibilización y capacitación para los directivos, simplificando el proceso de toma de decisiones y la “operacionalización” de las mismas.

Los talleres de planeación estratégica se constituyeron en un ejercicio integrador, participativo, flexible y de libre expresión, manteniendo una congruencia con los valores institucionales identificados.

Los retos por vencer incluyen que el proceso de planeación sea lo suficientemente flexible para adap-

tarse a la velocidad del cambio de las variables financieras, presupuestales, de organización, económicas, políticas, etc., que impactan directamente en las metas y objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.

Por último, que los procesos de planeación estratégica se mantengan como un pilar para el desarrollo del instituto bajo la tutela de las futuras administraciones.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco al personal de la Dirección de Planeación su colaboración para alcanzar todos los objetivos y metas propuestos y a los Directores por su enseñanza y apoyo.

## REFERENCIAS

1. Roberts J. Dictionary of The Classical World. Oxford, 2005.
2. Mintzberg H. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve. Pearson Prentice Hall; 1997.
3. Aceves Ramos VD. Dirección estratégica. México: McGraw-Hill; 2004.
4. Fernández-Arenas JA. Introducción a la administración. UNAM, Dirección General de Publicaciones; 1970.
5. Kotler P, Armstrong G. Mercadotecnia. México: Editorial Prentice may; 2000.
6. Cano-Flores M, Olivera-Gómez D. Algunos modelos de planeación. *Revista Ciencia Administrativa. Universidad Veracruzana* 2008; (2): 32-44.
7. Álvarez García I. Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. México: Limusa; 2002.
8. Lambert T. Instrumentos clave para la gestión empresarial. Barcelona: Editorial Folio; 2000.
9. Kauffman González SH. Construcción de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria. IIIESCA. Universidad Veracruzana; 2003.
10. Chapman A. Análisis DOFA y análisis Pest. 2004. Disponible en: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

*Reimpresos:*

**Ruth Velázquez-Pastrana**

Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición  
Salvador Zubirán Vasco de Quiroga  
Vasco de Quiroga Núm. 15  
Col. Sección XVI  
14080, México, D.F.  
Tel.: 5487-0900, Ext. 6125  
Correo electrónico:  
[ruth.velazquezp@quetzal.innsz.mx](mailto:ruth.velazquezp@quetzal.innsz.mx)

*Recibido el 6 de febrero de 2013.*

*Aceptado el 15 de abril de 2013.*