PLAN ESTRATÉGICO

DEPARTAMENTO DE SALUD
PUERTO RICO

2025

DEPARTAMENTO DE
SALUD

COORDINADO POR
LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

DEPARTAMENTO DE
SALUD

DEPARTAMENTO DE SALUD DE PUERTO RICO

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025

FRECUENCIA DE REVISIÓN: ANUAL
FECHA DE ADOPCIÓN ORIGINAL: 7/31/2020
FECHA DE REVISIÓN: 12/5/2024

Subsidiado con fondos de los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades (CDC, por sus siglas en inglés) para el *Preventive Health and Health Services Block Grant* #NB01OT009292-01-00 y colaboración conjunta entre la Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo (SAPD) y la Secretaría Auxiliar de Promoción de la Salud (SAPS)

Carlos Mellado López
Secretario del Departamento de Salud 2021-2024

Lorenzo González Feliciano
Secretario del Departamento de Salud 2020

Pierina Ortiz Cortes
Secretaria Auxiliar de Planificación y Desarrollo 2022-2024

Eduardo Zavala-Mendoza
Secretario Auxiliar de Planificación y Desarrollo 2020-2021

David A. Pérez de la Torre
Planificador

Jesiel M. Díaz Colón
Analista de Planificación

Lisa A. Soto Torres
Coordinadora de Mejoras de Calidad

Edgar R. Rivera Cruz
Gerente de Innovación y Desempeño

Jaikiz Chaparro Villanueva
Omayra A. Morales Espada
Alejandra Bonilla Pizarro
Colaboradoras en procesos de Planificación

Zelma Ríos Vázquez
Evaluadora

Najla Shwaiki Díaz
Coordinadora de Acreditación

El Plan Estratégico 2020-2025 fue preparado por la Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo. Como parte de un ejercicio de amplia colaboración, se entrevistó y recopiló el insumo de empleados/as de las regiones de salud, representantes de las unidades programáticas del DS, líderes del sistema de salud, entidades colaboradoras y decenas de reuniones con diferentes entidades y grupos internos y externos del DS.

Esta edición fue coordinada por el Dr. Eduardo Zavala-Mendoza, David Pérez y Lisa Soto Torres, quienes se encargaron de la redacción junto a Jesiel Díaz, Zelma Ríos, Jaikiz Chaparro, Omayra A. Morales, Alejandra Bonilla y Edgar Rivera.

El Departamento de Salud permite a los usuarios copiar y distribuir el material en cualquier medio o formato, en forma no adaptada únicamente, con fines no comerciales y siempre y cuando se dé atribución a la agencia creadora usando la cita sugerida.

Cita sugerida: Departamento de Salud. (2020). *Plan Estratégico 2020-2025 del Departamento de Salud*, San Juan, PR: División de Planificación Estratégica.

Adaptación del Plan Estratégico 2020-2025		
Este plan fue adaptado por las siguientes personas:		
Nombre	**¿Qué cambió?**	**Fecha**
Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo.	Actualización de logotipo según normativa de marca vigente.	2/19/2021
Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo.	Actualización de información sobre autoridades del Departamento de Salud.	2/19/2021
Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo.	Integración de nuevos elementos prioritarios conforme necesidades emergentes del contexto actual.	2/19/2021
Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo.	Actualización de formato conforme a la nueva marca (Branding) de la Agencia	9/23/2021
Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo.	Revisión de elementos prioritarios y formato.	6/23/2022
Oficina de Planificación y Desarrollo	Actualización de la estructura organizacional del Departamento de Salud (tabla y diagrama organizacional)	8/8/2024
Oficina de Planificación y Desarrollo	Actualización de formato e imágenes conforme a la marca (Branding) de la Agencia.	12/5/2024

PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico 2020-2025 busca ser un medio y una expresión organizacional que plasme de forma efectiva la ruta hacia la transformación del Departamento de Salud (DS) lo que, sin lugar a duda, hoy se torna más necesario que nunca. Este documento promueve la configuración y adopción de una serie de políticas y reglamentos relevantes y prioritarios tanto para el DS, como también, para los diversos componentes del sistema de salud pública de la Isla. Apoya un cambio hacia un nuevo paradigma de cómo hacer salud pública, en el cual se reconoce el requisito fundamental de propiciar mayor integración comunitaria, innovación e integración organizacional para contribuir a los esfuerzos de prevención, responsabilidad, respeto y confianza.

Aun contando con importantes iniciativas y avances logrados en la última década, el modelo y la estructura organizacional actual evidencia que todavía nos encontramos ante la necesidad y oportunidad de incorporar ciertos cambios. Estos giran en torno a mejorar las capacidades de prevención y respuesta a necesidades contextuales tan críticas como promover modelos de gobernanza de datos e información en salud pública, educación y prevención, incorporación de la tecnología y estandarización de procesos, fortalecimiento de capacidades internas, considerando el rol estratégico de las regiones de salud, sustentabilidad y eficiencia organizacional, ofrecimiento de servicios de calidad y con mayor amplitud de acceso, entre otras.

Este Plan se desarrolló con la participación activa del liderato del DS, así como con el insumo de entidades claves y múltiples colaboradores del sistema de salud. De esta manera, considero que el PE 2020-2025 fomenta que las acciones colectivas del DS posean unidad de sentido, cohesión, coherencia y sinergia entre los diversos componentes del sistema de salud pública en aras de promulgar e implantar una política pública enmarcada en la ponderación y atención de necesidades de los diversos sectores.

Por lo antes mencionado, me complace en presentar y aprobar el nuevo PE 2020-2025 del DS como un primer esfuerzo para institucionalizar las prácticas que nos permitirán navegar exitosamente los cambios en nuestra sociedad.

TABLA DE CONTENIDO

I. Introducción: Mirando hacia el futuro 8
1.1 Mirando hacia el futuro 9
1.2 Organización del Departamento de Salud 16
II. ¿En qué consiste el Plan Estratégico 2020-2025? 17
2.1 Plan Estratégico 2020-2025 21
2.2 Cimientos del Plan Estratégico 24
2.3 Dimensiones del Plan Estratégico 30
2.4 Implantación y evaluación del Plan Estratégico 43
2.5 Enfoque sistémico del Plan Estratégico 46
III. ¿Cómo desarrollamos el Plan Estratégico 2020-2025? 53
3.1 Fases del Plan Estratégico 54
3.2 Retroalimentación de Participantes para el Plan Estratégico 65
IV. Listas y Anejos 68
Anejo A: Análisis FODA por tipo de metodología de recopilación de datos 71
Anejo B: Lista de Participantes en consultas para el Plan Estratégico 122

1. INTRODUCCIÓN

MIRANDO HACIA EL FUTURO

1.1 MIRANDO HACIA EL FUTURO

Como Departamento de Salud (DS), aspiramos a salvaguardar y a elevar la salud pública de Puerto Rico desde una perspectiva integral y organizada, lo que nos permita configurar una mirada hacia el futuro, pero comprendiendo nuestro presente. Además, esto nos permitirá responder de forma contundente a los múltiples desafíos que ha enfrentado y que continuamos enfrentando en Puerto Rico (ej., consecuencias del paso de los huracanes Irma y María, secuencia sísmica, pandemia de COVID-19, entre otros). Mediante diversas estrategias, tales como: la promoción de estilos de vida saludables, la protección de la salud de las comunidades, la prevención de enfermedades, y la educación e investigación, entre otras, buscamos crear las condiciones necesarias para contribuir al bienestar integral de las personas y los factores que influyen en su salud.

Este plan estratégico se fundamenta en la consideración de dos dimensiones esenciales, según se aborda en el capítulo dos de este escrito. Primero, una dimensión **estratégica** que define el camino a seguir para el logro de las aspiraciones en la salud pública de Puerto Rico, partiendo de la gerencia en un entorno de constante cambio. Segundo, una dimensión de **desempeño** que permite operacionalizar y viabilizar dichos enunciados de una manera efectiva e innovadora. A tales efectos, la ruta que se presenta en este documento expone un mapa estratégico a corto y mediano plazo que integra la misión 2020-2025, prioridades y metas estratégicas, objetivos y resultados esperados, según se muestra en la **Figura 1**.

El presente capítulo se ha dividido en dos subsecciones. En la primera subsección, se exponen los fundamentos filosóficos y estratégicos que dan base al Plan Estratégico 2020-2025 del DS. En la segunda parte, se describen las principales prioridades estratégicas, áreas temáticas y resultados que enmarcarán el trabajo del DS y sus unidades en el corto, mediano y largo plazo; así como la generación de sinergias para la sustentabilidad fiscal de los esfuerzos en salud.

MAPA ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE SALUD 2020-2025

MISIÓN 2020-2025

El Departamento de Salud diseña e implanta políticas y estrategias de salud pública que propicien, evalúen y logren comunidades saludables considerando de forma integral a las personas y los factores que influyen en su salud.

PRIORIDADES Y METAS ESTRATÉGICAS

A

Equidad y determinantes de la salud

OBJETIVOS Y ELEMENTOS PRIORITARIOS

A.1 Propiciar un sistema con mayor acceso a la salud.

A.2 Ampliar servicios de salud dirigidos a las poblaciones vulneradas.

A.3 Impulsar la participación de grupos de interés y la inclusión de poblaciones vulneradas en la definición de los servicios de salud.

A.4 Fortalecer y expandir los servicios de salud en términos de cobertura, calidad y efectividad.

A.5 Operacionalizar e integrar los determinantes sociales y el enfoque socioeconómico de forma clara a través del DS.

A.6 Desarrollar y promover políticas de salud pública y estrategias para la equidad en salud.

A.7 Reconocer y atender la violencia de género, en sus diversas manifestaciones, como una problemática social que afecta la salud pública.

RESULTADOS ESPERADOS

RESULTADO 1. Un DS que reafirma el compromiso con la equidad en salud.

Fuente: Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo, Septiembre 2020.
Departamento de Salud de Puerto Rico.

MAPA ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE SALUD 2020-2025

MISIÓN 2020-2025

El Departamento de Salud diseña e implanta políticas y estrategias de salud pública que propicien, evalúen y logren comunidades saludables considerando de forma integral a las personas y los factores que influyen en su salud.

PRIORIDADES Y METAS ESTRATÉGICAS

B Gobernanza en salud pública informática de la salud

OBJETIVOS Y ELEMENTOS PRIORITARIOS

B.1 Diseñar sistema de gobernanza de datos y de tecnologías de informática (interno y externo al DS) desde una perspectiva sistémica y de redes.

B.2 Incorporar mecanismos para integrar la participación de la población en el desarrollo de políticas de salud pública.

B.1.2 Gestionar la infraestructura necesaria (tecnológica, administrativa, programática) para la implantación del sistema de gobernanza.

B.2.2 Ampliar alianzas colaborativas con mayor diversidad y participación de actores (stakeholders) del sistema de salud.

B.1.3 Facilitar el acceso de servicios de salud a través del aumento de diseminación de información estadística de datos.

B.2.3 Incorporar mecanismos que faciliten el acceso a información de salud (ej., dashboard) para propiciar la rendición de cuentas.

RESULTADOS ESPERADOS

RESULTADO 2. Un DS enfocado en promover comunidades saludables desde una visión integral de las personas y sus necesidades de salud.

Fuente: Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo, Septiembre 2020.
Departamento de Salud de Puerto Rico.

MAPA ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE SALUD 2020-2025

MISIÓN 2020-2025

El Departamento de Salud diseña e implanta políticas y estrategias de salud pública que propicien, evalúen y logren comunidades saludables considerando de forma integral a las personas y los factores que influyen en su salud.

PRIORIDADES Y METAS ESTRATÉGICAS

C

Preparación y respuesta ante emergencias

OBJETIVOS Y ELEMENTOS PRIORITARIOS

C.1
Fortalecer procesos para respuesta a emergencias, desastres y la interrelación de los sistemas de vigilancia y la comunicación.

C.2
Educar de forma integral sobre políticas de manejo de emergencias para la atención proactiva de situaciones emergentes de salud pública.

C.3
Institucionalizar la definición, funciones y el enfoque de las oficinas regionales y el nivel central.

C.4
Propulsar la telesalud, incluyendo la telemedicina, como estrategia para asegurar el acceso y la continuidad de los servicios ante emergencias de salud.

C.5
Fortalecer los mecanismos para la atención integrada de la pandemia COVID-19, en términos de vigilancia, cernimiento, rastreo de contactos y vacunación.

C.6
Atender de forma acertada las necesidades de salud pública, durante y luego de emergencias.

RESULTADOS ESPERADOS

RESULTADO 3. Un DS fortalecido en sus capacidades internas y receptivo a las necesidades del sistema de salud.

Fuente: Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo, Septiembre 2020.
Departamento de Salud de Puerto Rico.

MAPA ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE SALUD 2020-2025

MISIÓN 2020-2025

El Departamento de Salud diseña e implanta políticas y estrategias de salud pública que propicien, evalúen y logren comunidades saludables considerando de forma integral a las personas y los factores que influyen en su salud.

PRIORIDADES Y METAS ESTRATÉGICAS

D — Desarrollo, fortalecimiento y sustentabilidad organizacional

OBJETIVOS Y ELEMENTOS PRIORITARIOS

D.1 Revisar, actualizar y/o rediseñar los procesos del DS para lograr mayor agilidad, eficiencia y efectividad.

D.2 Incrementar el acceso a fuentes de financiamiento mediante mecanismos efectivos para la paridad de fondos.

D.3 Diversificar fuentes de financiamiento y recursos necesarios para cumplir con la responsabilidad del DS.

D.4 Desarrollar mecanismos para el reconocimiento y la retención del personal.

D.5 Fortalecer las capacidades administrativas y operativas de las oficinas regionales.

RESULTADOS ESPERADOS

RESULTADO 4. Un DS que se enfoca en lograr la sustentabilidad como estrategia para cumplir con sus responsabilidades

Fuente: Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo, Septiembre 2020.
Departamento de Salud de Puerto Rico.

MAPA ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE SALUD 2020-2025

MISIÓN 2020-2025

El Departamento de Salud diseña e implanta políticas y estrategias de salud pública que propicien, evalúen y logren comunidades saludables considerando de forma integral a las personas y los factores que influyen en su salud.

PRIORIDADES Y METAS ESTRATÉGICAS

Calidad y resultados en salud pública

OBJETIVOS Y ELEMENTOS PRIORITARIOS

E.1 Analizar de forma constante las necesidades y retos de contexto de la salud.

E.2 Monitorear y fiscalizar a las aseguradoras en aspectos con impacto en la salud pública.

E.3 Institucionalizar la práctica de proyectos piloto para el desarrollo de programas.

E.4 Institucionalizar el desarrollo y mantenimiento de un sistema integrado de monitoreo.

E.5 Institucionalizar la evaluación como oportunidad de aprendizaje.

E.6 Generar y utilizar datos del cambio poblacional para estrategias de salud.

RESULTADOS ESPERADOS

RESULTADO 5. Un DS que enfoca sus esfuerzos en las condiciones y necesidades contextuales de la salud pública.

Fuente: Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo, Septiembre 2020.
Departamento de Salud de Puerto Rico.

MAPA ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE SALUD 2020-2025

MISIÓN 2020-2025

El Departamento de Salud diseña e implanta políticas y estrategias de salud pública que propicien, evalúen y logren comunidades saludables considerando de forma integral a las personas y los factores que influyen en su salud.

PRIORIDADES Y METAS ESTRATÉGICAS

E

Calidad y resultados en salud pública

OBJETIVOS Y ELEMENTOS PRIORITARIOS

E.7

Integrar y estadarizar los procesos de recolección y análisis de datos en salud publica.

E.8

Adaptar/ desarrollar instrumentos para recopilar mayor diversidad de datos. (pobreza, genero, edad, acceso a servicios de salud, etc.)

E.9

Implantar iniciativas de tecnología e informática en funciones clave (sistemas financieros, ejecución presupuestaria estatal y federal, interoperabilidad, Electronic Health Record (EHR), Syndromic System, Sistema integrado de datos, Dashboard, entre otros).

E.10

Fortalecer las capacidades de prevención y vigilancia clínica y epidemiológica.

E.11

Comunicar e informar al público sobre los principales aspectos que inciden en la salud pública.

E.12

Fortalecer las estrategias de vigilancia y prevención de la problemática de opioides en Puerto Rico.

RESULTADOS ESPERADOS

RESULTADO 5. Un DS que enfoca sus esfuerzos en las condiciones y necesidades contextuales de la salud pública.

Fuente: Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo, Septiembre 2020.
Departamento de Salud de Puerto Rico.

1.2 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SALUD

- Conociendo algunas entidades claves del sistema de salud de Puerto Rico

El Departamento de Salud es actualmente una de las agencias gubernamentales más grande en Puerto Rico. Su estructura organizacional es una compleja y constantemente cambiante. El Departamento de Salud como agencia responsable de la salud del pueblo, tiene inherencia en el cuidado de la salud de la vida humana en etapas prenatales, nacimiento, a través del curso de vida, vejes y muerte. Para todas etapas hay oficinas y departamentos que trabajan de cerca a la ciudadanía. Actualmente, el Departamento de Salud agrupa cuatro (4) agencias dentro de la sombrilla del sistema de salud de Puerto Rico:

  - Administración de Servicios de Salud Mental y Contra la Adicción (ASSMCA)
  - Administración de Servicios Médicos de Puerto Rico (ASEM)
  - Corporación del Centro Cardiovascular de Puerto Rico y el Caribe
  - Oficina de Coordinación de la Organización Panamericana de la Salud (OPS)

- **Estructura Interna del Departamento de Salud**

El Departamento de Salud se compone de 14 unidades, divididas entre aquellas unidades que brindan servicios compartidos transversales en el DS y las unidades operacionales y de implantación de política pública (ver **Figura 2**). A continuación, se presenta una breve descripción de las unidades que componen el Departamento de Salud a partir del diagrama organizacional aprobado por la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP) y Orden Administrativa número 578, entre otras directrices (ver **Tablas 1** y **2**).

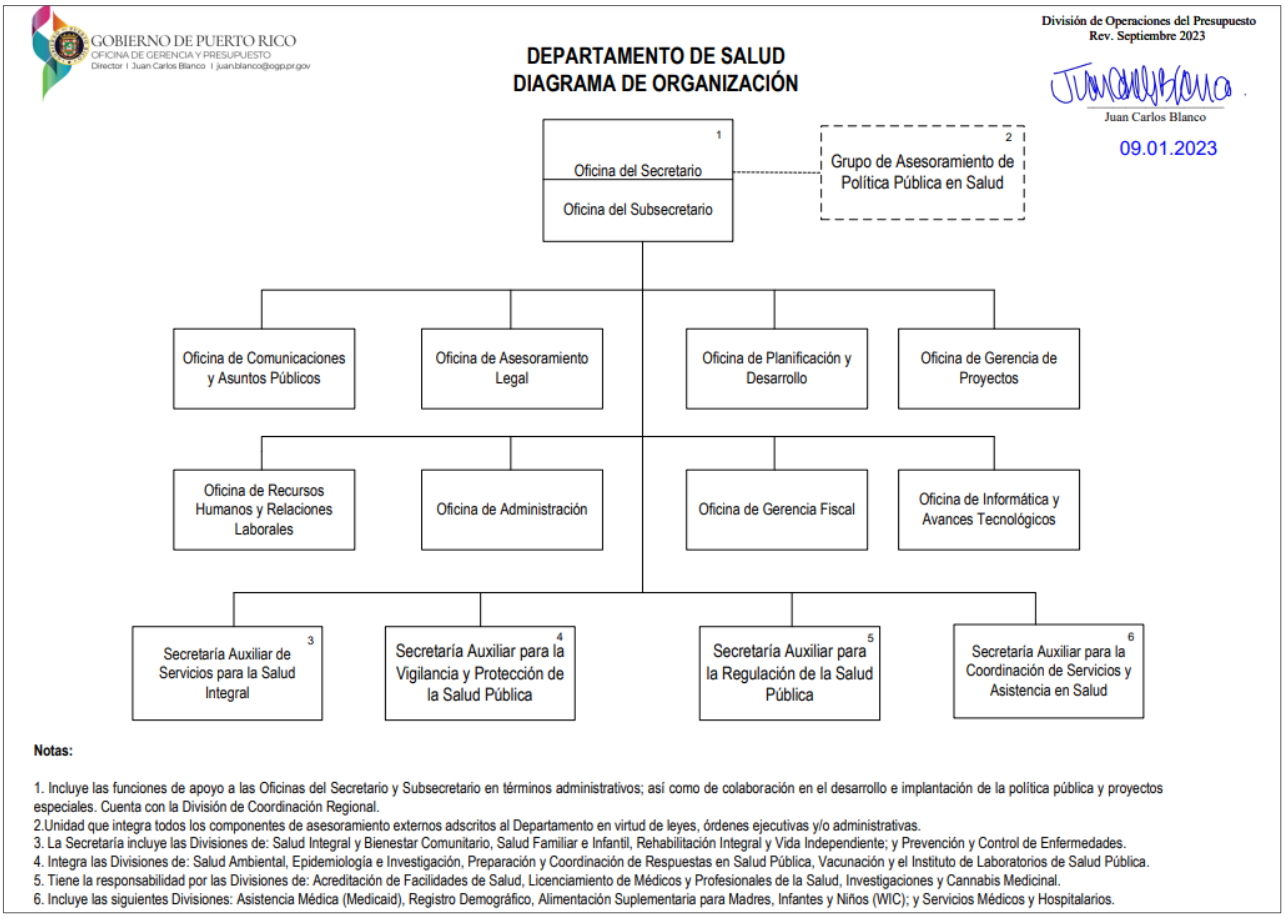


Figura 2**.** Diagrama de organización del Departamento de Salud, según aprobado por la OGP.

Tabla 1
Unidades del DS que brindan servicios compartidos

Unidad	Descripción
Oficina del Secretario	Esta oficina será la de mayor rango en el Departamento y sus funciones serán las determinadas bajo la Constitución de Puerto Rico. También, es responsable de facilitar el desarrollo e implantación de la política pública de salud y la dirección general del DS, de manera que éste cumpla con el rol rector del Sistema de Salud de Puerto Rico, así como también con la operación de los Programas de Salud Pública.
Oficina del Subsecretario	La oficina del Subsecretario colabora con el secretario de Salud en la formulación e implantación de la política pública y en la dirección general del DS. En particular, la oficina del Subsecretario atiende aquellos asuntos relativos a las fases operacionales del DS y de otra índole que le sea delegados por el Secretario de Salud, ello con el fin de auxiliarle en el ejercicio de sus deberes y facilitar el cumplimiento entre las Oficinas y Secretarías Auxiliares, conforme a necesidades.
Oficina de Administración (OA)	Esta oficina atiende todos los temas relacionados al mantenimiento y conservación de las facilidades institucionales; compras, adquisiciones y subastas de bienes y servicios no profesionales; manejo de propiedad; y gestión de servicios de servicios como transportación, correo e imprenta, entre otros.
Oficina de Recursos Humanos y Relaciones Laborales (ORHRL)	La Oficina de Recursos Humanos y Relaciones Laborales (ORHRL) dirige y supervisa todos los aspectos relacionados a la administración de los recursos humanos y relaciones laborales en DS. Esta oficina es responsable de todos los asuntos de cualquier forma o manera relacionados con el reclutamiento del personal de DS y con transacciones de personal que labore en el DS.
Oficina de Comunicaciones y Asuntos Públicos (OCAP)	Esta oficina atiende los temas relacionados al área de prensa, asuntos públicos, publicidad, medios y redes sociales del DS. El fin de esta oficina es establecer las políticas y estrategias de comunicación del DS con el fin de asegurar que la información que vaya a ser difundida sea clara y eficaz, asegurando la precisión, puntualidad de la información compartida y capacidad de enlace para atender los temas de salud pública en el DS.

Unidad	Descripción
Oficina de Planificación y Desarrollo (OPD)	Esta oficina sirve de instrumento institucional para dar apoyo a los distintos niveles gerenciales del DS en la aplicación que facilite la toma de decisiones y permita el cumplimiento de la misión del DS en forma eficaz y productiva. Además, tiene la encomienda estratégica de servir como ente asesor y coordinador en apoyo a la gestión, tanto de la Oficina del Secretario como de las diversas unidades del DS.
Oficina de Asesoramiento Legal (OAL)	Esta oficina brinda asesoramiento legal al Secretario, Subsecretario y a todas las unidades del Departamento con relación de las leyes, normas, reglas y reglamentos que administra el DS con relación a las leyes, normas, reglas y reglamentos que administra el DS.
Oficina de Gerencia Fiscal (OGF)	Esta oficina atiende todos los temas financieros y presupuestarios de las unidades del Departamento. Además, esta oficina trabaja con la elaboración del Plan Fiscal del DS y asesora la Oficina del Secretario sobre las políticas presupuestarias y su implantación.
Oficina de Gestión de Proyecto (PMO)	La Oficina de Gestión de Proyecto (PMO, por sus siglas en inglés) busca estandarizar y optimizar procesos en le ejecución de los proyectos que tiene a su haber el DS, tanto aquellos financiados por subvenciones de diversa índole, así como los proyectos especiales de infraestructura del DS.
Oficina de Informática y Avances Tecnológicos (OIAT)	Esta oficina brinda a las diferentes secretarías auxiliares, oficinas y divisiones las herramientas tecnológicas necesarias para facilitar el cumplimiento de sus funciones, proveyendo así el apoyo necesario acorde con los avances tecnológicos que incluye, entre otros; los procesamientos electrónicos; custodia de toda la información que se genera en el DS.

Tabla 2
Unidades del DS operacionales y de implantación de política pública

Unidad	Descripción
Secretaría Auxiliar de Servicios para la Salud Integral (SASSI)	Esta Secretaría agrupa las divisiones del DS que se conducen mediante estrategias de carácter salubrista con un enfoque preventivo y clínico para el mejoramiento y mantenimiento individual, familiar y comunitario de las poblaciones en Puerto Rico, abarcando en entorno social, cultural, político y económico, mediante prácticas de salud

Unidad	Descripción
	enfocadas tanto en el bienestar físico como el mental y social. Sus divisiones están dirigidas a promover el desarrollo de implantación de ambientes favorables y estilos de vida saludables, que sean autosustentables y actividades que estén enfocadas en el mejoramiento de la salud, integrando esfuerzos y responsabilidades a diferentes niveles que van desde el colectivo hasta el individuo, promoviendo la participación ciudadana en las comunidades enfatizando la equidad y los determinantes sociales de la salud. Sus divisiones son: División de Salud Integral y Bienestar Comunitario, División de Salud Familiar e Infantil, División de Rehabilitación Integral y Vida Independiente y la División de Prevención y Control de Enfermedades.
Secretaría Auxiliar para la Vigilancia y Protección de la Salud Pública (SAVPS)	Esta Secretaría tiene como objetivo de proteger la salud y el bienestar de la población de Puerto Rico. Esta Secretaría agrupa las divisiones del DS que tienen la función de monitorear la salud y responder a cualquier amenaza emergente, remergente o persistente a esta. Sus divisiones son: División de Epidemiología e Investigación; División de Salud Ambiental; División de Preparación y Coordinación de Respuesta en Salud Pública; División de Vacunación; y, el Instituto de Laboratorios de Salud Pública.
Secretaría Auxiliar de para la Regulación de la Salud Pública (SARSP)	Esta Secretaría esta encargada de la regulación, planificación y fiscalización de las facilidades de salud y los profesionales de la salud. Esta Secretaría agrupa las divisiones del DS que tienen como misión el velar por servicios de calidad a los pacientes y que las instituciones y los profesionales de salud cumpla con la legislación y regulación de servicios de salud. Sus divisiones son: División de Acreditación de Facilidades de Salud; División de Licenciamiento de Médicos y Profesionales de la Salud; División de Sustancias Controladas; y, División de Cannabis Medicinar.
Secretaría Auxiliar para la Coordinación de Servicios y Asistencia de Salud (SACSAS)	Esta Secretaría agrupa servicios y procesos afines relacionados a la coordinación de servicios de asistencia de salud de la población, incluyendo servicios de atención médica, certificados de eventos vitales y servicios para poblaciones vulneradas o desatendidas. Sus divisiones son: División de Asistencia Médica (Medicaid); División del Registro Demográfico; División de Alimentación Suplementaria para Madres, Infantes y Niños (WIC); y, División de Servicios Médicos y Hospitalarios.

2. ¿EN QUÉ CONSISTE EL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025?

2.1 PLAN ESTRATÉGICO DS 2020-2025

La población de Puerto Rico se ha enfrentado a una serie de retos en los pasados años, desde eventos atmosféricos, telúricos, pandemias, entre otros, que han resultado en la migración de la población, en especial hacia los Estados Unidos. Como resultado, estas amenazas han servido como catalizador de una transformación del perfil poblacional. A esto se le añaden la implantación de una serie de políticas públicas que han afectado las capacidades organizacionales del sistema de salud pública de Puerto Rico.

El Departamento de Salud (DS) en su deber constitucional de velar por la salud del pueblo, según lo establece la Sección 5 y 6 del Artículo IV de la Constitución de Puerto Rico, ha experimentado una transformación dramática en los servicios que provee a la ciudadanía. La importancia de que el DS se atempere a los cambios continuos requiere una revisión permanente a los enunciados y fundamentos filosóficos y operativos de toda su organización. Para poder lograr este enorme reto, el DS ha forjado relaciones en todos los sectores y se ha establecido como un convocante fuerte, capaz de facilitar la mejora de la salud mediante la vinculación, el apalancamiento y la alineación de los recursos locales. El DS utilizará su Plan Estratégico como instrumento para mantener el impulso y lograr los objetivos establecidos en colaboración con el sistema de salud y las diversas comunidades en Puerto Rico.

- **¿Qué es un plan estratégico?**

Todas las organizaciones ya sean privadas, públicas o sin fines de lucro, necesitan una guía que pueda llevar a alcanzar las metas trazadas a través de diversos objetivos y actividades. Un plan estratégico es una herramienta de liderazgo basada en decisiones que la organización ha tomado sobre prioridades estratégicas para el futuro cercano, generalmente los próximos tres (3) a cinco (5) años. El plan estratégico no solo comunica estas prioridades, sino que también proporciona una base para las futuras tomas de decisiones. Es importante recalcar que el plan estratégico es un instrumento que nos propone la forma o estructura para realizar un proceso continuo, su mera elaboración no enfatiza una finalidad.

¿En qué consiste el Plan Estratégico del Departamento de Salud?

Un plan estratégico en salud pública proporciona al Departamento de Salud y a sus colaboradores una clara imagen hacia dónde se dirige, qué se desea lograr, cuáles son los métodos para ser exitoso, y las medidas para posteriormente monitorear el progreso.

La ruta que el Departamento de Salud (DS) tomará para el 2020-2025 se define a partir de una visión, misión, valores y principios guías atemperados a los desafíos, necesidades y oportunidades contextuales. Todo esto resaltando la importancia de la consulta e integración de insumos de los diferentes grupos de interés del sector de salud pública y la sociedad civil. Asimismo, nuestro Plan Estratégico busca alinear de forma consecuente los elementos estratégicos del DS (nivel macro/organizacional) con aquellos elementos atados al desempeño concreto, no solo del Departamento como un todo, sino también de las unidades y programas que lo conforman. Es decir, se aspira a hacer una conexión más explícita y compartida entre las estrategias y acciones del DS y las unidades/programas.

El Plan Estratégico del DS no pretende ser un documento independiente, más bien, este se alinea con otros esfuerzos importantes relacionados a la planificación y evaluación, la integración de procesos de mejora de la salud de las comunidades, un plan de mejora continua del desempeño y la calidad a nivel institucional, y los planes operativos y de trabajo, entre otros.

En las secciones siguientes se amplía la discusión sobre las características del Plan Estratégico, sus componentes y su integración en las unidades y programas del DS.

2.2 CIMIENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DS 2020-2025

La guía que ofrece el Plan Estratégico para dirigir los esfuerzos de los diferentes componentes organizacionales del Departamento de Salud se fundamenta en cuatro (4) elementos clave de la organización, a saber: visión organizacional, misión, valores y principios guías. Cada elemento se explica a continuación.

- VISIÓN ORGANIZACIONAL

Nuestra Visión

Ser la agencia que salvaguarda el derecho a la salud e impulsa un sistema preventivo, integrado, accesible y equitativo que atiende de forma acertada las necesidades de salud pública de las comunidades de Puerto Rico.

¿Cuál es nuestra aspiración a futuro?

Nuestra aspiración representa esa visualización a largo plazo de lo que podemos llegar a ser. Sirve de motor y guía para que los ideales sean parte de nuestra realidad. Estamos enfocados a hacer nuestra parte y en los resultados que debemos lograr juntos, y en lo que debemos acertar para catalizar el cambio en nuestras comunidades. Nuestro trabajo continúa. ¡Juntos prosperamos!

"Yo aspiraría a un **sistema articulado** y no incongruente, un sistema donde su regulación, determinación y reglamentación sea primero **dinámico** y **pertinente** a los tiempos"

Una mirada explicativa de nuestra visión
Ser la agencia que salvaguarda el derecho a la salud de las personas. Establece e implanta estrategias preventivas, equitativas y transparentes de salud pública. Para ello, impulsa un sistema de salud integrada, justo, accesible y enmarcado en los determinantes sociales. Integra de forma efectiva a las comunidades y atiende de manera acertada sus necesidades de salud. Reconoce que para el logro de una sociedad saludable es necesaria la construcción y fortalecimiento de confianza, responsabilidad y justicia social.

"El enfoque de la visión es tratar mediante el uso de los **determinantes sociales de la salud**, salvaguardar los **derechos de la salud** de los individuos, y velar que todos los aspectos que tengan que ver con la salud pública se cumplan de acuerdo con los determinantes sociales de la salud y la **educación.**"

- MISIÓN ORGANIZACIONAL

Nuestra Misión 2020-2025

El Departamento de Salud diseña e implanta políticas y estrategias de salud pública que propicien, evalúen y logren comunidades saludables considerando de forma integral a las personas y los factores que influyen en su salud.

UNA MISIÓN COMPARTIDA

¿Hacia dónde nos dirigimos en los próximos cinco años? ¿Cómo nos acercamos hacia nuestra visión?
En diversos espacios hemos hablado mucho sobre esta pregunta. Nuestra propuesta de dirección y ruta para los próximos cinco años viene después meses de escuchar y aprender entre todos los que participaron.

"En los próximos cinco años el Departamento de Salud debe modificar su enfoque a uno llevado a la **prevención** y utilizar la misma no solamente para mejorar la salud del individuo, sino **economizar** los gastos de salud y utilizar estos ahorros en el **mejoramiento de los servicios** y estructuras de salud".

Una mirada a nuestra misión explicada

El Departamento de Salud diseña e implanta políticas y estrategias que propician, evalúan y conservan la salud de la población según sus necesidades y abordaje integral de las personas. Integrando los determinantes sociales en su labor, promueve la salud pública como pilar e indicador de bienestar socioeconómico de Puerto Rico. Trabaja para consolidar capacidades y una cultura organizacional caracterizada por la prevención, respeto, mejora continua, gobernanza y toma de decisiones informadas por la evidencia, lo que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

> "La misión es el propiciar que la **prevención** sea el **elemento fundamental** de nuestro abordaje en el tema de salud".

- **Principios guías**

Creemos que, para ser una agencia que impulse de forma efectiva el cambio que nos proponemos, necesitamos emplear nuevas formas y perspectivas en nuestro quehacer. Para propiciar la transformación del Departamento de Salud y la salud pública de Puerto Rico, nos encaminaremos por los siguientes principios guías (ver **Figura 3**):

Figura 3. Principios Guías del PE 2020-2025

1. **Derecho a la salud:** Es el derecho humano a gozar sin distinción alguna, del más alto nivel de salud que permita a cada persona vivir dignamente.

2. **Mejora continua[1]:** Es el grado en el cual los servicios de salud para personas o comunidades incrementan las probabilidades de alcanzar los resultados en salud deseados y son consistentes con la actualización de los conocimientos profesionales.

3. **Equidad en salud:** Es el estado donde ninguna persona se encuentre en desventaja por razones socioeconómicas o ambientales y cada ser humano tenga la oportunidad de alcanzar su derecho pleno a la salud, sin discriminación absoluta, y enmarcado en sus necesidades particulares.

> "El **derecho a la salud** es lo mismo que el derecho a la **vida,** donde se garantiza a todo el mundo la **equidad** y que sea dentro de la **diversidad"**.

4. **Gobernanza:** Es el proceso de transparencia mediante el cual las organizaciones toman decisiones importantes y determinan a quienes implican y de qué manera rendirán cuentas sobre estas. Esto aplica a diversos espectros de gobernanza, tales como la gobernanza de datos donde se establece procesos de control como parte de las políticas que aseguran que la información sea precisa, coherente y accesible.

5. **Informado/basado en la evidencia:** Es el proceso de integración de evidencia de la investigación científica y la práctica para mejorar la salud teniendo en cuenta los elementos culturales y sociales de la población.

- **Valores organizacionales**

El trayecto en que nos movemos se caracteriza por los siguientes valores: Prevención, Justicia Social, Responsabilidad, Confianza y Respeto. Estos valores transmiten quiénes somos como Agencia y qué se puede esperar de nosotros (ver **Figura 4**).

[1] National Academy of Medicine -NAM-, 2012

Figura 4. Valores Organizacionales del PE 2020-2025

1. **Prevención[2]:** Según Turnock (2012), se divide en tres componentes principales, a saber: 1) *Prevención primaria* consiste en estrategias que buscan prevenir la aparición de enfermedades o lesiones, generalmente a través de la reducción de la exposición o los niveles de factores de riesgo; 2) *Prevención secundaria* consiste en estrategias que buscan identificar y controlar los procesos de la enfermedad en sus primeras etapas antes de que los signos y síntomas se desarrollen, mediante detección a tiempo de la condición y adecuado tratamiento; y 3) *Prevención terciaria* consiste en estrategias que previenen la discapacidad restaurando personas a su nivel óptimo de funcionamiento después de que se establezca una enfermedad o lesión.

2. **Justicia Social[3]:** Según Peñaranda (2015), es el proceso histórico que procura la garantía de las condiciones de índole socio-cultural e individual que permitan a todos los seres humanos llevar una vida digna, en la cual se les asegure las oportunidades para la realización de sus necesidades, aspiraciones e intereses, y así desplegar sus potencialidades.

La **prevención** es bien importante en todos los aspectos porque si se hace el trabajo en edades tempranas podemos tener una población vieja **más saludable** y por consiguiente nos va a llevar a **controlar los costos** en las condiciones crónicas de salud eventualmente.

3. **Responsabilidad[4]:** Según el *National Institute of Health* (NHI, 2007) y la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1996) es un esfuerzo de colaboración entre los individuos y las sociedades en las que viven. Esto conlleva la promoción de la salud y contribuir a financiar los costos de la prevención y atención.

[2] Turnock, B. (2012). Public Health. Jones & Bartlett Publishers. (PHAB Definition)
[3] Peñaranda, F. (2015). Sujeto, justicia social y salud pública. Ciência & Saúde Coletiva, 20(4), 987-996
[4] National Institute of Health (NHI, 2007) y Organización Mundial de la Salud (OMS, 1996).

4. **Confianza:** Se define como el mecanismo de reducción de la complejidad ante un futuro incierto, que a su vez nos brinda seguridad, tranquilidad y nos ayuda sentirnos menos vulnerable.

5. **Respeto:** Demostración de aprecio por las habilidades, la experiencia y las diversas perspectivas de todos (individuo, grupo y países) y a su vez manifestando el debido respeto por los derechos, pensamientos y sentimiento de los demás.

2.3 DIMENSIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO DS 2020-2025

Una dimensión representa un aspecto o faceta de un concepto o constructo, que al considerarse permite ampliar la comprensión que se tiene sobre dicho concepto. En el caso del funcionamiento del DS como organización, es importante considerar, estudiar y desarrollar aquellas facetas que influyen directamente en su capacidad de cumplir con su propósito de mejorar la salud pública de la población puertorriqueña. Esto mediante el desarrollo y mantenimiento de una infraestructura organizacional, de procesos y de relaciones que sea ágil, accesible y efectiva.

Alineado a lo anterior, el Plan Estratégico 2020-2025 del DS busca armonizar dos (2) dimensiones esenciales en su funcionamiento organizacional: la estratégica y de desempeño (ver **Figura 5)**. En primer lugar, considera una **dimensión estratégica**, la cual define el proceso mediante el cual el DS transforma insumos en productos y servicios que redunden en resultados significativos y valor añadido para la salud de la población y el bienestar de los diversos grupos de interés del sistema de salud pública. Dichos aspectos estratégicos necesitan observarse en un contexto concreto y medible, que defina el desempeño óptimo del DS, permita monitorear su avance o progreso, y eleve el rendimiento (del DS y de cada unidad y programa). De esta forma, el DS, los constituyentes y participantes del sistema de salud podrán tener claridad constante sobre la efectividad del DS en la prestación de servicios para atender las necesidades de salud de diversos grupos y contribuir a mejorar el estado de salud de la población; así como el logro de resultados a corto, mediano y largo plazo.

De forma complementaria, la **dimensión de desempeño**, entonces, es esencial para traducir lo estratégico a escenarios tácticos y prácticos que cada componente del DS pueda incorporar en sus operaciones; y así tener claridad de propósito sobre cómo estos contribuyen al fin común del DS. Del ejercicio de armonización entre ambas dimensiones resultan las prioridades estratégicas, áreas temáticas y resultados elaborados en este Plan Estratégico. En las secciones siguientes se explica cada dimensión, así como sus componentes.

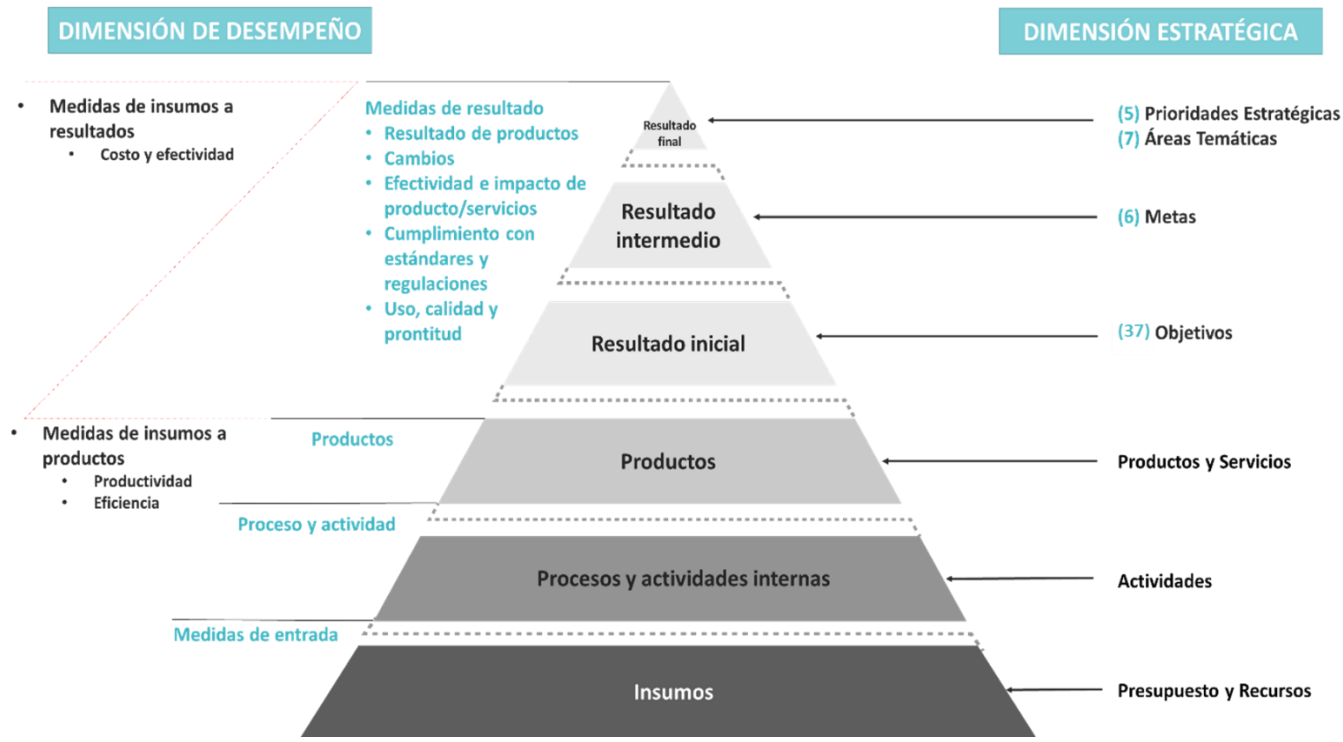


Figura 5. Alineación de dimensiones estratégicas y de desempeño (PE) del Departamento de Salud 2020-2025

- **Dimensión estratégica: Estableciendo el camino hacia un Puerto Rico más saludable**

Prioridades estratégicas y Áreas temáticas

A partir del ejercicio de consultas con diversos grupos de *Stakeholders* del sistema de salud pública, se llevó a cabo un análisis comprehensivo del DS y del contexto actual, para lo cual se integró una revisión de literatura y prácticas informadas por la evidencia para la elaboración de este Plan Estratégico. A través de este ejercicio, se identificaron cinco (5) **prioridades estratégicas** y siete (7) **áreas temáticas** que reflejan las necesidades más apremiantes a nivel interno y externo, así como oportunidades de mejora, innovación y transformación del sistema de salud de Puerto Rico para beneficio de la población (ver **Figura 6**). Todo esto enmarcado en la visión y misión que el DS revisó y actualizó en consulta con diversos grupos de interés.

Es decir, que las prioridades y áreas temáticas persiguen el logro de resultados más a largo plazo, y que requieren cambios significativos (ej., actitudes y comportamientos, cultura, capacidad tecnológica), implantación de política pública, mayor coordinación multisectorial, creación de sinergias a nivel organizacional, entre otros.

Las prioridades estratégicas y áreas temáticas definidas en el Plan Estratégico 2020-2025 se presentan a continuación (ver **Tabla 3**).

Tabla 3
Prioridades estratégicas y Áreas temáticas (PE)

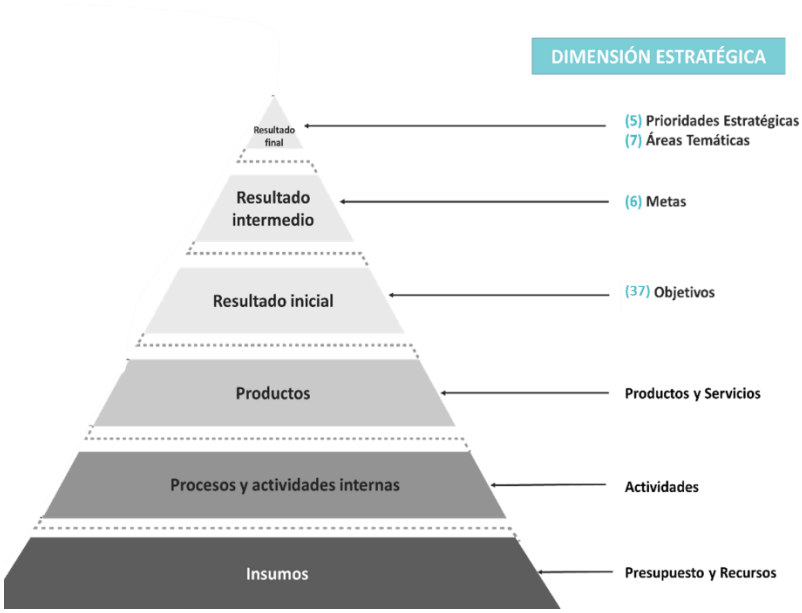


Figura 6. Dimensión estratégica

Prioridad Estratégica	Área Temática	
1. Equidad y determinantes sociales de la salud	1.1	Equidad en salud
2. Gobernanza en salud pública e informática de la salud	2.1	Gobernanza de datos e informática de salud
	2.2	Integración de la población en el desarrollo e implantación de política pública
3. Preparación y respuesta ante emergencias	3.1	Respuesta y atención de emergencias de salud pública
4. Desarrollo, fortalecimiento y sustentabilidad organizacional	4.1	Desarrollo y fortalecimiento de capacidades del DS
	4.2	Sustentabilidad financiera del DS
5. Calidad y resultados en salud pública	5.1	Monitoreo, vigilancia y evaluación de la salud y el sistema de salud pública

o Metas y objetivos

La consecución de las prioridades estratégicas y áreas temáticas se viabiliza mediante metas estratégicas que reflejan cómo el DS propone abordar dichas prioridades, y se enfocan en definir resultados deseados intermedios (ej., corto y mediano plazo). Por su parte, cada meta estratégica puede dividirse en objetivos más específicos y con un alcance más inmediato o a corto plazo. Dichos objetivos reflejan acciones concretas que la organización implementará para lograr resultados iniciales, atados a la meta trazada.

En el Plan Estratégico se identificaron seis (6) **metas estratégicas** y **37 objetivos** o elementos prioritarios. La priorización de estos elementos se efectuó mediante un ejercicio colectivo con el liderato del DS, a partir de una lista generada de los diversos procesos de consulta y recopilación de insumos. Las metas estratégicas y objetivos definidos en el Plan Estratégico 2020-2025 se presentan a continuación (ver **Tabla 4**).

Tabla 4
Metas estratégicas y Elementos prioritarios/objetivos (PE)

Meta Estratégica	Elementos prioritarios (objetivos)
Meta 1 Construir un entendimiento compartido y una capacidad interna para avanzar hacia la equidad en salud que logra cambios significativos en los sistemas, estructuras y políticas.	1.1 Propiciar un sistema con mayor acceso a la salud. 1.2 Ampliar los servicios de salud dirigidos a las poblaciones vulneradas. 1.3 Impulsar la participación de grupos de interés y la inclusión de poblaciones vulneradas en la definición de los servicios de salud. 1.4 Fortalecer y expandir los servicios de salud en términos de cobertura, calidad y efectividad. 1.5 Operacionalizar e integrar los determinantes sociales y el enfoque socioeconómico de forma clara a través del DS. 1.6 Desarrollar y promover políticas de salud pública y estrategias para la equidad en salud. 1.7 Reconocer y atender la violencia de género, en sus diversas manifestaciones, como una problemática social que afecta la salud pública.
Meta 2.1 Definir y consolidar una estructura básica de gobernanza e informática de la salud en el DS.	2.1.1 Diseñar el sistema de gobernanza de datos y de tecnologías de informática de la salud desde una perspectiva sistémica y de redes (ej., integración de *software* para la consolidación de procesos financieros; interconexión con el *Puerto Rico Health Information Network*/PRHIN). 2.1.2 Gestionar la infraestructura necesaria (ej., tecnológica, administrativa, programática) para la implantación del sistema de gobernanza.

Meta Estratégica	Elementos prioritarios (objetivos)
	2.1.3 Facilitar el acceso de servicios de salud a través del aumento de diseminación de información estadística de datos (accesible y confiable) de salud.
Meta 2.2 Empoderar comunidades para salvaguardar su derecho a la salud.	2.2.1 Incorporar mecanismos para integrar la participación de la población en el desarrollo de políticas de salud pública. 2.2.2 Ampliar alianzas colaborativas con mayor diversidad y participación de actores (*stakeholders*) del sistema de salud. 2.2.3 Incorporar mecanismos que faciliten el acceso a información de salud (ej., *dashboard*) para propiciar la rendición de cuentas.
Meta 3 Mecanismos internos que provean apoyo constante y faciliten el flujo ágil y oportuno de esfuerzos, particularmente durante emergencias de salud pública.	3.1 Fortalecer los procesos para respuesta a emergencias, desastres, [atención de necesidades], la interrelación de los sistemas de vigilancia y la comunicación. 3.2 Educar de forma integral sobre políticas de manejo de emergencias para la atención proactiva de situaciones emergentes de salud pública. 3.3 Institucionalizar la definición, funciones y el enfoque de las oficinas regionales y el nivel central. 3.4 Propulsar la telesalud, incluyendo la telemedicina, como estrategia para asegurar el acceso y la continuidad de los servicios ante emergencias de salud. 3.5 Fortalecer los mecanismos para la atención integrada de la pandemia COVID-19, en términos de vigilancia, cernimiento, rastreo de contactos y vacunación. 3.6 Atender de forma acertada las necesidades de salud pública, durante y luego de emergencias.
Meta 4 Diseño de estrategias que promuevan el alcance de la sustentabilidad organizacional para cumplir efectivamente con las responsabilidades designadas.	4.1 Revisar, actualizar y/o rediseñar los procesos del DS para lograr mayor agilidad, eficiencia y efectividad. 4.2 Incrementar el acceso a fuentes de financiamiento mediante mecanismos efectivos para la paridad de fondos. 4.3 Diversificar fuentes de financiamiento y recursos necesarios para cumplir con las responsabilidades del DS. 4.4 Desarrollar mecanismos para el reconocimiento y la retención del personal. 4.5 Fortalecer las capacidades administrativas y operativas de las oficinas regionales.
Meta 5 Construir un entendimiento compartido y una capacidad interna que promueva una	5.1 Analizar de forma constante las necesidades y retos contextuales de la salud en PR (ej., envejecimiento acelerado, fecundidad por debajo del nivel de remplazo, crecimiento vegetativo negativo y migración neta negativa, entre otros).

Meta Estratégica	Elementos prioritarios (objetivos)
cultura de bienestar integral y considere los determinantes sociales de la salud para mejorar la calidad de vida y el acceso a servicios.	5.2 Monitorear y fiscalizar de forma efectiva a las aseguradoras en aspectos que tengan impacto en la salud pública. 5.3 Institucionalizar la práctica de proyectos piloto para sustentar el desarrollo de programas. 5.4 Institucionalizar el desarrollo y mantenimiento de un sistema integrado de monitoreo para la toma de decisiones informadas por la evidencia. 5.5 Institucionalizar la evaluación como una oportunidad de aprendizaje mediante mecanismos de evaluación formativa y comunicación de los hallazgos. 5.6 Generar y utilizar datos sobre el cambio demográfico para enfocar las estrategias de salud. 5.7 Integrar y estandarizar los procesos de recolección y análisis de datos de salud pública. 5.8 Adaptar o desarrollar instrumentos para recopilar una mayor diversidad de datos (pobreza, género, edad, acceso a servicios de salud, etc.). 5.9 Implantar iniciativas de tecnología e informática en funciones clave (sistemas financieros, ejecución presupuestaria estatal y federal, interoperabilidad, Electronic Health Record (EHR), Syndromic System, Sistema integrado de datos, Dashboard, entre otros). 5.10 Fortalecer las capacidades de prevención y vigilancia clínica y epidemiológica. 5.11 Comunicar e informar al público sobre los principales aspectos que inciden en la salud pública. 5.12 Fortalecer las estrategias de vigilancia y prevención de la problemática de opioides en Puerto Rico.

- **Dimensión de desempeño: Trazando una ruta clara hacia nuestras aspiraciones**

o Resultados e Indicadores de desempeño óptimo (KPIs)

La puesta en marcha de las aspiraciones del DS se genera alrededor de cinco prioridades estratégicas, siete áreas temáticas, seis metas estratégicas y 24 objetivos prioritarios que redunden en resultados con diferente nivel de alcance (i.e., inmediato, intermedio o a largo plazo). Por lo tanto, la implantación del Plan Estratégico toma partida en el alineamiento de los esfuerzos del micro-, meso- y macrosistema. Es decir, que necesita alinear los esfuerzos a: 1) las necesidades y prioridades del DS, 2) al fortalecimiento e integración con otros componentes del sistema de salud pública, y 3) la política pública vigente (ej., Plan Fiscal del Gobierno de Puerto Rico, *Healthy People* 2030).

El Plan Estratégico 2020-2025 agrupa los elementos estratégicos antes mencionados (i.e., prioridades, áreas temáticas, metas y objetivos) en cinco (5) resultados a largo plazo o finales, los cuales representan la culminación de las aspiraciones que guían al DS durante estos cinco años.

Figura 7. Dimensión de desempeño

De modo que pueda haber una integración efectiva de cada resultado en los esfuerzos del DS, así como un seguimiento eficaz, es necesario definir medidas para conocer el avance hacia dichos resultados en distintas etapas de los procesos. Estas medidas se enfocan en Tres (3) categorías, a saber: 1) relacionadas a la eficiencia y productividad en la elaboración de un producto o servicio, 2) relacionadas al efecto (ej., uso, calidad, cumplimiento, efectividad) de los resultados iniciales, intermedios, o finales deseados, y 3) relacionadas a la costo-efectividad de los resultados obtenidos.

El Plan Estratégico 2020-2025 recomienda varias medidas (KPIs) por cada resultado definido, en aras de ofrecer la flexibilidad necesaria para que cada unidad y programa pueda hacer el ejercicio de integrar los parámetros establecidos en este Plan en la definición, coordinación, evaluación y mejoramiento de sus esfuerzos. Los resultados y KPIs recomendados en el Plan Estratégico 2020-2025 se presentan a continuación (ver **Tabla 5**).

Tabla 5
Resultados e Indicadores clave de desempeño/KPIs (PE)

	Resultados				
KPIs	Un Departamento de Salud que reafirma el compromiso con la equidad en salud.	Un Departamento de Salud enfocado en promover comunidades saludables desde una visión integral de las personas y sus necesidades de salud.	Un Departamento de Salud fortalecido en sus capacidades internas y receptivo a las necesidades del sistema de salud	Un Departamento de Salud que se enfoca en lograr la sustentabilidad como estrategia para cumplir con sus responsabilidades.	Un Departamento de Salud que enfoca sus esfuerzos en las condiciones y necesidades contextuales de la salud pública.
Producto (output)	Número de actividades realizadas (por tiempo) Número de participantes por actividad Número de programas implantados para población vulneradas	Número de informes/*brochures*/ infográficos entre otros recursos virtuales diseminados entre la población con información sobre estadísticas de salud Número de políticas de salud pública en uso Número de recursos/ herramientas / adiestramientos	Número de acuerdos de colaboración por unidades/entre agencias/DS con entidades externas Número de políticas/ protocolos implementados de manejo de emergencias Número de adiestramientos sobre respuesta ante emergencias	Número instrumentos de recopilación de datos utilizados Número nuevas fuentes de financiamiento identificadas por tipo Número procesos actualizados	Número evaluaciones/ estudios enfocados en las necesidades de la población y los retos contextuales Número de herramientas de diseminación y visualización de datos / (ej. *Dashboard*, *Scorecards*, informes, etc.) Número de evaluaciones de

Producto (output)	Número /Tipo de *stakeholders* Número de empleados adiestrados Número de políticas de uso sobre salud pública enfocadas en equidad	impartidos a la comunidad Número de consorcios desarrollados	y situaciones emergentes		fiscalización a aseguradoras Número instrumentos de recopilación de datos utilizados
Productividad laboral	Número de MOUs por unidades del DS Razón de horas en adiestramiento sobre equidad entre horas trabajadas al mes	Cantidad de personas impactadas por día/actividad	Razón de horas en adiestramiento sobre respuesta a emergencia entre total de horas trabajadas al mes Personal disponible por nivel de respuesta	N/A	Razón de horas dedicadas a funciones de evaluación entre total de horas trabajadas (por tiempo)

Calidad/ Satisfacción de clientela	Rating de la actividad (⅘) % de participación de encuestas o consulta para conocer la satisfacción de la población % de consultas a *stakeholders* % de incorporación de políticas de equidad en los procesos/ servicios	% de *stakeholders* clave, participantes del proceso de recopilación, análisis y uso de los datos	% de uso del sistema integrado de notificación de emergencia Rating de la respuesta (⅘)	% participación en encuestas sobre servicios financiados por nuevas fuentes implementadas Rating sobre los servicios financiados por nuevas fuentes implementadas Ranking sobre efectividad de nuevas fuentes de financiamiento implementadas	% de implantación de cultura de evaluación en el DS Cantidad de evaluaciones realizadas (por tiempo) % de resultados de evaluaciones compartidos con *stakeholders* Evaluación/ Comparación de requisitos de elegibilidad por aseguradora
Efectividad	% de uso evaluación/estudio de necesidades no cumplidas	% de uso evaluación/estudio de necesidades de las comunidades	% de implantación de la estructura funcional de nivel central y regional	% de procesos implementados dirigidos a la sustentabilidad	% uso de estudios sobre poblaciones % de programas que

	(*unmet needs*) comunidades/ población % de uso evaluación/estudio de necesidades de poblaciones vulneradas Desarrollo de competencias en la fuerza laboral sobre equidad % participantes de la fuerza laboral en talleres/ adiestramientos sobre equidad % de conocimiento de la	% de participación en consorcios para empoderar a las comunidades % de participación en el desarrollo del plan acción para atender las necesidades de la población % de implementación en el desarrollo del plan de acción para atender las necesidades de la población % de personas que completaron los adiestramientos impartidos a la comunidad Tasa de personas que pasaron su conocimiento a otros	% de interconectividad entre sistemas de vigilancia % de cumplimiento de protocolos Tiempo de respuesta ante emergencia	Razón de fuentes de financiamiento federal vs estatal % de recursos disponibles dirigidos a la sustentabilidad	implementan proyectos piloto % de unidades que utilizan evidencia para la toma de decisiones

	fuerza laboral sobre equidad (por tiempo)	(*Train-the-Trainer*)			
Costo-efectividad	Costo por actividad Cantidad de personas impactadas por día/actividad.	Costo de la producción y diseminación de información por beneficio adquirido	Costo de respuesta por día/total	Impacto económico positivo	Cantidad de proyectos piloto implementados por tipo de unidad (programático y administrativo) Cantidad de proyectos de mejoramiento de desempeño y calidad por unidad / programa Costo de servicios

- **Alineamiento de la práctica y la estrategia**

El objetivo primordial de la elaboración del Plan Estratégico es establecer las pautas que guiarán los esfuerzos a nivel de todo el Departamento en los próximos cinco años para lograr resultados significativos en áreas prioritarias para la salud de Puerto Rico.

Como segundo paso, es esencial que cada unidad y programa del DS realice un ejercicio de alineación de sus planes de trabajo anuales a las prioridades, metas y objetivos estratégicos delineados para cada resultado. Para esto es importante que cada unidad y programa pueda definir las áreas estratégicas, metas y los objetivos prioritarios aplicables, dentro de escenarios a corto y largo plazo, de modo que puedan traducirse a los trabajos que día a día realizan en el Departamento de Salud.

Para lograr esta vinculación de los planes de trabajo con el Plan Estratégico, los conceptos discutidos en las secciones previas de este capítulo serán de utilidad. La tarea de cada unidad y programa (y del Departamento como un todo) se enfocará en considerar ambas

dimensiones (estratégica y de desempeño) en su contexto particular, así como en procurar una correspondencia clara entre los componentes de ambas. Por ejemplo,

- identificar las necesidades prioritarias que informen el uso efectivo de los recursos (y presupuesto);
- definir e implementar actividades que atiendan áreas temáticas prioritarias para el DS;
- enfocar los servicios en criterios puntuales de rendimiento para el logro de resultados claramente definidos;
- desarrollar y cumplir metas y objetivos alineados a las prioridades estratégicas del DS y los resultados a corto y mediano plazo; y
- elaborar y sustentar una visión y misión que delinee claramente cómo se pretende influenciar/mejorar la salud y el bienestar de la población.

Mantener una claridad y enfoque continuo en ambas dimensiones y su interrelación, contribuirá a generar sinergias que tengan un efecto multiplicador y expansivo en el Departamento.

2.4 IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- **Diseminación e integración del Plan Estratégico**

Una vez aprobado el Plan Estratégico, se comenzará su diseminación para la implementación de los objetivos, las metas y estrategias que resultaron en el proceso de planificación. Esta acción permitirá la concienciación dentro de todos los componentes del Departamento de Salud como paso inicial a su integración y uso en por parte de cada unidad y programa del DS. La comunicación del Plan Estratégico se realizará utilizando las siguientes estrategias:

- Anuncio del proceso de implementación mediante misiva por parte del Secretario de Salud (mediante *Salud Informa*).
- Presentación (*kick-off*) virtual del Plan Estratégico al liderato del DS y al personal que trabajará los planes anuales e informes de resultados.
- Publicación del Plan Estratégico en la página electrónica del DS.

Para optimizar la integración y el uso del Plan Estratégico en la planificación anual de las unidades y programas del DS, se requerirá que cada unidad/programa designe un (o más) representante(s) que sirva(n) de enlace para coordinar esfuerzos relacionados con el Plan Estratégico. La División de Planificación Estratégica de la Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo ofrecerá apoyo continuo al personal identificado a trabajar los planes de trabajo anual e informe de resultados. Este apoyo incluirá, entre otros:

- realización de talleres para el desarrollo de los planes de trabajo, alineados al Plan Estratégico y al Sistema de gestión del desempeño y calidad (PMS/QI); y
- acompañamiento/coaching 1-1 para aquellas unidades o programas con experiencia limitada en el desarrollo de planes de trabajo, metas/objetivos, o indicadores de desempeño.

- **Monitoreo del Plan Estratégico**

Por último, la implementación del Plan Estratégico contempla el monitoreo anual de planes de trabajo. A fines de lograr un proceso eficiente de monitoreo sobre los resultados, metas y objetivos, cada unidad y programa presentará un plan de trabajo anual que esté vinculado a los objetivos del Plan Estratégico del DS 2020-2025. Este deberá incluir los objetivos, las actividades a realizar y los indicadores a utilizar para la medición del cumplimiento. Esta acción permitirá una integración efectiva entre el Plan Estratégico y los planes de trabajos de las unidades y programas, donde el Plan Estratégico establece

una gama de indicadores para mantener una estandarización y mostrar resultados de cambio contundentes.

A manera de medir el cumplimiento de los planes de trabajo, al final de cada año, la Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo solicitará a todas las unidades un Informe de resultados que permitirá evidenciar el grado de cumplimiento de cada una de las estrategias, medidas y objetivos esbozados dentro del Plan Estratégico del Departamento de Salud.

Los planes de trabajos e informes de resultados se elaborarán todos los años, de forma recurrente, hasta que se conforme un nuevo Plan Estratégico.
En caso de que se identifique la necesidad de modificar cualquier aspecto del Plan Estratégico durante su periodo de vigencia, favor de comunicarse con la Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo para su documentación e incorporación, según sea necesario.

- **Consideraciones para la elaboración de los planes anuales**

Al momento de realizar sus planes de trabajo anuales, las unidades y programas del DS necesitarán considerar las prioridades, metas, objetivos e indicadores de desempeño esbozados en este Plan del DS en el diseño de los esfuerzos a desarrollarse durante el próximo año. Además, será esencial que cada unidad y programa elabore cómo sus iniciativas y los servicios que ofrecen contribuirán a una o varias de las prioridades estratégicas.
Para facilitar la vinculación de prácticas a la dimensión estratégica, se presentan varias preguntas de reflexión:

  - ¿Qué prioridad(es) estratégica(s) y/o meta(s) se relaciona(n) con los servicios que ofrece la unidad o programa? ¿con la población?
  - ¿En qué forma los esfuerzos, servicios y actividades de la unidad o programa contribuyen (o pudiera contribuir) al logro de las prioridades estratégicas del DS?
  - ¿Cómo se alinea (o pudiera alinearse) el propósito de la unidad o programa a la misión y visión del DS?
  - ¿Cómo la unidad o programa demuestra (o pudiera demostrar) los valores y principios guías del DS en el desarrollo de sus funciones, responsabilidades y ofrecimiento de servicios?
  - ¿En qué medida los indicadores de desempeño que utiliza (o pudiera utilizar) la unidad o programa atienden directamente las metas y objetivos estratégicos definidos para el DS en el Plan Estratégico?
  - ¿Qué podría o necesitaría cambiar en los esfuerzos, procesos y/o normas de la unidad o programa para generar mayor vinculación de su plan de trabajo con las prioridades estratégicas del DS?

- **Elementos de los planes anuales**

A modo de estandarizar la elaboración de los planes anuales y asegurar que se alinean a este Plan Estratégico, se requiere que cada unidad/programa del DS se asegure de incluir las siguientes secciones en su plan de trabajo anual:

  - **Meta(s)** – atadas a las prioridades estratégicas del DS que apliquen, conforme a los servicios que ofrece la unidad/programa;
  - **Objetivo(s) de proceso** – mecanismos o estrategias que la unidad/programa implementará para viabilizar cada meta definida;
  - **Presupuesto** – recurso financiero identificado para llevar a cabo los objetivos de proceso propuestos.
  - **Actividad(es)** – acciones concretas que la unidad/programa realizará para cumplir con cada objetivo (ej., servicios a ofrecerse);
  - **Tiempo y calendario:** –fecha de inicio y finalización de las actividades y tareas.
  - **Hito(s)** – *milestones* o puntos clave durante la implementación de actividades que demuestran el avance/progreso hacia la meta;
  - **Indicadores de desempeño (KPIs)** – aquellas medidas clave que la unidad/programa recopilará y monitoreará para la consecución de las metas;
  - **Responsable** – persona responsable de la ejecución de las actividades por objetivo.

2.5 ENFOQUE SISTÉMICO PARA MEJORAR LA SALUD PÚBLICA

Para los planes estratégicos de sector de salud pública, es de suma importancia que esté vinculado a los planes mayores. Estos planes mayores tienen pertinencia en la alineación a través del Departamento de Salud (interno y externo) y están compuestos por el *State Health Improvement Plan* (SHIP), *State Health Assessment Plan* (SHA), *Workforce Development Plan* (WDP) y *Performance Management System and Quality Improvement Plan* (PMS/QI). Cada plan mayor contiene un componente específico para el Plan Estratégico. En la **Figura 8**, a continuación, se puede apreciar el proceso de vinculación de los planes mayores al Plan Estratégico a nivel interno y externo.

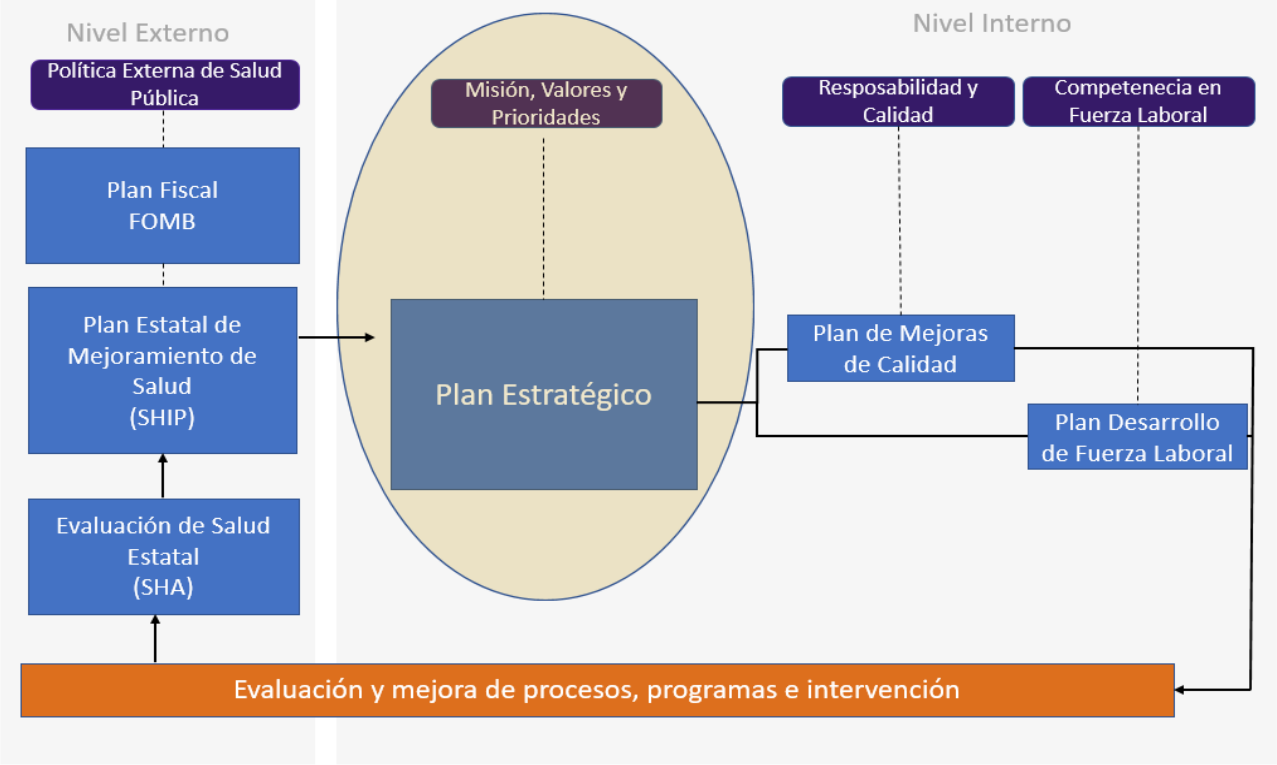


Figura 8. Vinculación del Plan Estratégico con los planes mayores de salud pública

- **Vinculación del PE con prioridades a nivel de la población**

En el nivel externo el SHIP incluirá todos los temas del estado de la salud y las intervenciones de riesgo de salud que son abordados en los resultados de evaluación obtenidos en el Plan de Evaluación de Salud (SHA). El Plan Estratégico del DS es específico para la salud pública del País e incluirá iniciativas emergentes que no pueden estar en el SHIP (ver **Tabla 6**) o el SHA. El Plan Estratégico prioriza las iniciativas en metas y objetivos para luego ejecutarlas a través de sus unidades operacionales a nivel interno de la organización. Para poder mantener un sistema de responsabilidades y calidad, se integra el PMS/QI donde se documentan las situaciones operativas y se evidencia la necesidad de mejoras al proceso en las áreas que lo necesite. Al igual que el PMS/QI, a nivel interno se crea un plan de desarrollo de la fuerza laboral del DS (WFDP), donde posibilita tener una fuerza laboral que este a la altura de las necesidades emergentes que requiere el sistema de salud pública de Puerto Rico. Con estos dos componentes internos el Plan Estratégico entra en un proceso de implantación, evaluación y monitoreo que permite dar visibilidad de las estrategias abordadas en la fase de planificación del Plan.

Tabla 6
Vinculación entre prioridades del PE y SHIP (Plan Decenal 2016-2026

Plan Estratégico (PE)			**Plan Estatal de Mejoramiento de Salud (SHIP)**	
Resultados		**Meta**	**Prioridades/Estrategias**	
1	Un Departamento de Salud que reafirma el compromiso con la equidad en salud	Construir un entendimiento compartido y una capacidad interna para avanzar hacia la equidad en salud que logra cambios significativos en los sistemas, estructuras y políticas.	Meta PPP2[5]	Aumentar el acceso a recursos que promueven estilos de vida saludable
			Meta ACC 2[6]	Disminuir la disparidad en el acceso a los servicios para la población general.
2	Un Departamento de Salud enfocado en promover comunidades saludables desde una visión	Empoderar comunidades para salvaguardar su derecho a la salud	Meta PPP 1	Implementar estrategias para prevenir y reducir el sobre peso y obesidad
			Meta PPP 3	Reducir la morbilidad y mortalidad en las enfermedades crónicas
			Meta PPP 4	Prevenir y controlar enfermedades infecciosas

[5] PPP: Área Estratégica de Promoción, Prevención y Protección de la Enfermedades del Plan Decenal 2016-2026
[6] ACC: Área Estratégica de Acceso a Cuidado de Salud de Calidad del Plan Decenal 2016-2026

Plan Estratégico (PE)			Plan Estatal de Mejoramiento de Salud (SHIP)	
	Resultados	Meta	Prioridades/Estrategias	
	integral de las personas y sus necesidades de salud.		Meta PPP 5	Prevenir y reducir las enfermedades, lesiones y muertes relacionadas a factores ambientales
			Meta PPP 6	Reconocer la violencia como un problema de salud pública
			Meta PPP 7	Fomentar la prevención de violencia en Puerto Rico
			Meta PPP 8	Aumentar la salud y bienestar de todas las mujeres y niños
			Meta EDC 1[7]	Desarrollar una estructura de coordinación, intervención y acción comunitaria que permita potenciar el desarrollo y empoderamiento de comunidades promotoras de estilos de vida saludables.
			Meta EDC 2	Desarrollar un comité de medición y evaluación de efectividad de las intervenciones en comunidad.
			Meta G 2[8]	Establecer una Gobernanza participativa para el Departamento de Salud que incorpore las perspectivas de las comunidades y los miembros del sistema, alianzas o coaliciones con proveedores, Consejo Multisectorial del Sistema de Salud, la Academia, los medios y el Tercer Sector.
3	Un Departamento de Salud fortalecido en sus capacidades	Mecanismos internos que provean apoyo constante y faciliten el flujo	Meta ACC 1	Reconocer la disponibilidad de recursos para atender las necesidades actuales de salud de la población en Puerto Rico.

[7] ECD: Área Estratégica de Empoderamiento y Desarrollo de las Comunidades del Plan Decenal 2016-2026
[8] G: Área Estratégica de Gobernanza del Plan Decenal 2016-2026

Plan Estratégico (PE)			Plan Estatal de Mejoramiento de Salud (SHIP)	
	Resultados	Meta	Prioridades/Estrategias	
	internas y receptivas a las necesidades del sistema de salud.	ágil y oportuno de los esfuerzos.	Meta G 1	Retomar de inmediato el liderato y los poderes del Secretariado del Departamento de Salud, en virtud de su ley habilitadora para que ejerza plenamente su función de rectoría.
			Meta G 3	Facultar y capacitar al DS para asumir la responsabilidad por las garantías de acceso y calidad de la prestación de los servicios de salud.
			Meta G 7	Minimizar la pérdida de vida, enfermedad y lesiones por desastres naturales o eventos ocasionados por el ser humano.
4	Un Departamento de Salud que se enfoca en lograr la sustentabilidad como estrategia para cumplir con sus responsabilidades.	Diseño de estrategias que promuevan el alcance de la sustentabilidad organizacional para cumplir efectivamente con las responsabilidades designadas.	Meta G 4	Garantizar la adecuacidad y capacidad de los recursos humanos necesarios para asumir los servicios esenciales de salud pública y una prestación de servicios de salud de calidad.
			Meta G 5	Maximizar la inversión pública y privada en salud.
			Meta G 6	Lograr mayor transparencia y rendición de cuentas sobre las gestiones del Departamento de Salud.
5	Un Departamento de Salud que enfoca sus esfuerzos en las condiciones y necesidades contextuales de la salud pública.	Construir un entendimiento compartido y una capacidad interna que promueva una cultura de bienestar integral y considere los determinantes sociales de la salud para	Meta EDC 2	Fortalecer el sistema de salud según establecido por las guías del Instituto de Mejoramiento de la Calidad.

Plan Estratégico (PE)		Plan Estatal de Mejoramiento de Salud (SHIP)	
Resultados	Meta	Prioridades/Estrategias	
	mejorar la calidad de vida y el acceso a servicios.		

- Documentos adicionales de referencia

Otros documentos que forman parte del proceso de preparación y solicitud de acreditación ante la *Public Health Accreditation Board* (PHAB) y que es importante considerar como parte de este Plan Estratégico son:

1. *PHAB Standards and Measures, Version 1.5*[9]
2. *PHAB Standards: An Overview of Version 1.5*
3. *Acronyms and Glossary of Terms, Version 1.5*
4. *Performance Management System and Quality Improvement Plan 2020*
5. Plan de Comunicaciones y marca del Departamento de Salud 2019
6. Plan de Operaciones ante Emergencias del Departamento de Salud 2019
7. *State Health Assessement Plan*/Estado de la Salud de Puerto Rico 2010-2018 y proyecciones de la salud 2020-2025
8. *State Health Improvement Plan* 2016-2026/Plan Decenal
9. *Work Force Development Plan 2015*

Información adicional se encuentra disponible en el siguiente enlace a la página electrónica del DS: https://www.salud.pr.gov/CMS/131

- **Sustentabilidad fiscal de los esfuerzos en salud pública:** Alineamiento del Plan Estratégico del DS con el Plan Fiscal de Puerto Rico

A través del *Puerto Rico Oversight, Management and Economic Stability Act of 2016 (PROMESA),* el Congreso de Estados Unidos estableció la Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico (FOMB, por sus siglas en inglés). La composición de la Junta incluye siete miembros nombrados por el Presidente de los Estados Unidos y un miembro ex-oficio nombrado por el Gobernador de Puerto Rico.

La FOMB tiene como misión trabajar con el pueblo y el Gobierno de Puerto Rico para crear las bases de un crecimiento económico sostenible y reestablecer oportunidades de

[9] El DSPR se encuentra en el proceso de solicitud de acreditación inicial bajo la versión 2022 del Manual de Estándares y Medidas.

desarrollo. Para poder cumplir con esta encomienda, la FOMB tiene como principales responsabilidades:

- Revisar aquellas actividades que aseguren el cumplimiento y aprobación de planes fiscales;
- Brindar recomendaciones que garanticen estabilidad financiera y responsabilidad en la gerencia; y, por último,
- Aprobar presupuestos de agencias públicas.

A tales fines, el Departamento de Salud reconoce la necesidad de integrar a su Plan Estratégico 2020-2025 las disposiciones que establece la FOMB, así como alinearlo a las prioridades identificadas en el Plan fiscal en temas de salud. Dicho plan establece que el Departamento de Salud implemente las siguientes medidas en aras de mejorar el sistema de salud público del País:

- **Eficiencias fiscales y priorizar instrumentos de salud pública.**
- **Consolidar funciones administrativas y de apoyo para obtener un sistema de salud pública de alta calidad.**
- **Reestructuración organizativa para un rendimiento óptimo (incluidas las regiones de salud).**
- **Fortalecer las capacidades de tecnología de la información (IT, por sus siglas en inglés)** para respaldar el uso significativo de datos y transformar las operaciones organizacionales y de hospitales.

Las prioridades estratégicas definidas por el Departamento de Salud (mencionadas en la pasada sección) se vinculan directamente con las temáticas de varias medidas y se alinean a los objetivos de la FOMB. Principalmente, las prioridades estratégicas del DS relacionadas a Gobernanza (#2), al desarrollo, fortalecimiento y sustentabilidad organizacional (#4) y a la calidad y resultados en salud pública (#5). (Ver **Figura 9**).

En cuanto a la **Gobernanza en salud pública**, las medidas de la FOMB aluden a la necesidad de elevar las capacidades tecnológicas e invertir en tecnología de la información para que los hospitales públicos implementen herramientas de gestión clínica digital que permita la recopilación/notificación de datos coherentes y la identificación de oportunidades para la optimización operativa. De igual forma, mediante la implementación de una infraestructura de Telesalud, se pretende abordar la necesidad urgente de mejorar el acceso a la atención fuera del área metropolitana.

En el **desarrollo, fortalecimiento y sustentabilidad organizacional** y la **calidad y resultados en salud pública** se reflejan las medidas enfocadas en identificar mejoras operativas, tales como la consolidación de funciones administrativas y de apoyo, la optimización de la gestión de cadena de suministro y la transformación de la gestión hospitalaria, entre otras.

Figura 9. Alineación de Plan Fiscal y Prioridades Estratégicas (PE)

3. ¿CÓMO DESARROLLAMOS EL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025?

3.1 FASES DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025

Para la elaboración del Plan Estratégico del Departamento de Salud (DS) se seleccionó una metodología de diseño mixto: cuantitativo (estadísticas descriptivas) y cualitativo. Los modelos para la articulación metodológica fueron seleccionados teniendo en cuenta su congruencia con las guías de práctica para los planes estratégicos para departamentos de salud de la *National Association of County and City Health Officials* (NACCHO) y Técnicas de Participación y Gestión Asociadas (PPGA): Formalización de la planificación-gestión (mientras se planifica se gestiona y viceversa) en escenarios con reglas formales para la toma de decisiones colectivas.

Esta metodología dividida en ocho fases nos indica en forma sistemática y lógica las acciones y pasos que se realizaron para lograr el fin, el cual constituye el detonador esencial y básico en este caso para utilizar y aplicar el plan con metas y objetivos de mejora (ver **Figura 10**). A continuación, se presentará un resumen de la composición de las fases que se establecieron en la metodología.

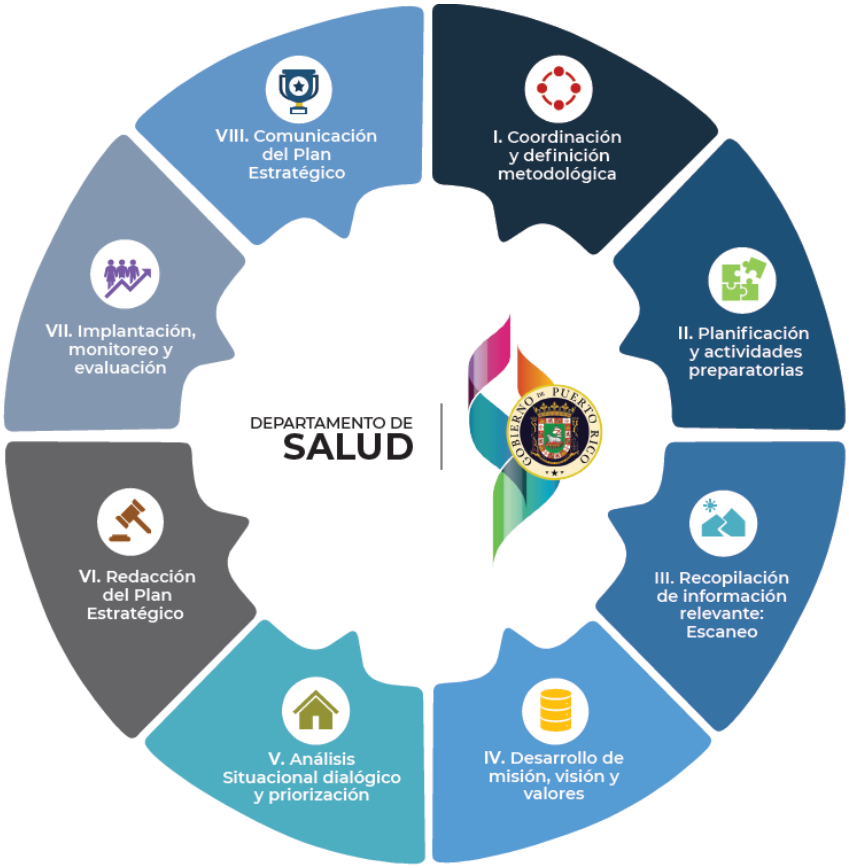


Figura 10. Fases del Plan Estratégico (PE)

I. Definición de metodología

Para la elaboración del plan estratégico del DS, se analizaron diferentes metodologías y así darle una secuencia lógica y sistemática a las actividades que construyeron el Plan Estratégico. Se seleccionó una metodología que se divide en ocho fases. Dentro de las estrategias para la recopilación de información se trabajaron:

- 11 entrevistas a profundidad completadas
- Siete grupos focales con las regionales de salud completados y con amplia participación
- Cuestionario para la mejora del desempeño remitido a 22 unidades operacionales del Departamento de Salud -DS- (diagnóstico a nivel interno)
- Cuestionario a entidades colaboradoras del Departamento de Salud (diagnóstico a nivel externo)
- Informe de la salud de Puerto Rico 2010-2018 (Condición y evidencia estadística)
- Informe de las proyecciones de la salud de PR 2020-2025 (Condición y evidencia estadística)
- Informe de gastos en la salud de PR 2010-2018 (evidencia estadística)

Dentro del procedimiento para el análisis de la información se utilizaron los siguientes:

- Revisión e interpretación hermenéutica (cualitativa y cuantitativa)
- Análisis estratégico a partir del programa **SPSS** (*Statistical Package for the Social Sciences*)
- Estrategias y plan de acción para el alcance de objetivos estratégicos

II. Integración de requerimientos según *Public Health Accreditation Board* (PHAB) y Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP)

El elemento más importante en la elaboración del Plan Estratégico es su alineación con los requisitos de la Junta de Acreditación de Salud Pública de los Estados Unidos (PHAB, por sus siglas en inglés). La PHAB es una organización sin fines de lucro dedicada a promover la mejora continua de la calidad de los departamentos de salud pública tribales, estatales, locales y territoriales. Toda organización de salud pública que realice su Plan Estratégico debe cumplir con los requisitos PHAB, esto si desea acreditarse en el futuro. La teoría y metodología seleccionada en la elaboración del plan estratégico tiene como marco básico el desarrollar un plan que incluya los elementos encontrados en modelos de planificación estratégica, así como los componentes alineados a los estándares y medidas de la PHAB.

La elaboración de un Plan Estratégico, adicional a ser un instrumento que da dirección organizacional, permite cumplir con requerimientos establecidos el Área de Gerencia Pública de la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP). La OGP tiene como

responsabilidad recibir y publicar todos los Planes Estratégicos, planes de Ejecución Anual y los Informes de resultados de cada agencia gubernamental, en el cumplimiento con la Ley 236 del 2010 (Ley de Rendición de Cuentas y Ejecución de Programas Gubernamentales), según enmendada.

III. Conformación de Comité Timón

Para la elaboración del Plan Estratégico, el Departamento de Salud guiado por la Secretaría Auxiliar de Planificación, desarrolló un Comité Timón para así proveer continuidad, supervisión y toma de decisiones de los procesos. Para este comité se seleccionaron a nueve (9) personas de diferentes unidades operacionales, que representan a su vez diferentes áreas temáticas de experiencia. Estas áreas son:

- Tecnología e Informática
- Evaluación
- Epidemiología
- Bioestadísticas
- Emergencias y preparación
- Servicios Madres y Niños
- WIC
- Medicaid
- Presupuesto

Además, se integraron colaboradores del área de Planificación para proveer apoyo y continuidad en los procesos de planificación. Luego de su conformación, el Comité Timón tuvo su primera reunión oficial el lunes, 9 de septiembre de 2019 donde se abordaron asuntos relacionados a la coordinación, objetivos y alcance del comité, así como la definición de la agenda en la elaboración del Plan Estratégico.

-Segunda fase- Planificación y actividades preparatorias

I. Desarrollo de plan de trabajo

Una vez establecido e incorporado el Comité Timón para el Plan Estratégico del DS 2020-2025, se presentó un plan de trabajo desarrollado a partir de las ocho fases de la metodología. Dentro del plan presentado, se incluyeron las distintas actividades a realizar por cada fase para cumplir con las metas e hitos establecidos. Este plan de trabajo fue presentado al Comité Timón para su verificación y aprobación.

II. Identificación y definición de *"Stakeholders"*

El Plan Estratégico para el Departamento de Salud no solamente es de importancia para la agencia, sino que tiene inherencia en todos los sectores de salud en Puerto Rico. Reconociendo que el DS no puede trabajar de forma aislada la salud del país, se elaboró un inventario de los aliados del Departamento de Salud. Para este inventario se identificaron alrededor de 300 *stakeholders,* los cuales se dividieron en las siguientes áreas:

- Organizaciones sin fines lucro
- Institución académica o de investigación
- Agencias estatales
- Empresa privada
- Gobierno municipal
- Asociación o colegio profesional
- Gremio o sindicado

Esta actividad dio paso para posteriormente elaborar Cuestionario[10] para Instituciones Colaboradoras del Sistema de Salud pública en temas de visión, misión, valores organizacionales y percepción externa sobre el desempeño del DS en el sistema de salud de Puerto Rico.

[10] Ver anejo de Informe de resumen del Cuestionario para Instituciones Colaboradoras del Sistema de Salud.

-Tercera fase- Recopilación de información relevante: escaneo del ambiente interno y externo

I. Construcción y administración de instrumento para el diagnóstico organizacional (interno y externo)

Uno de los retos a la hora de desarrollar el plan estratégico constaba en poder saber con exactitud cuál era el estado actual del Departamento de Salud. Trabajar metas y objetivos con información errónea e incorrecta produce un plan desvinculado a la realidad de la organización. Para esto, la Secretaría Auxiliar de Planificación solicitó a la Escuela Graduada de la Administración Pública de la UPR Río Piedras, la construcción de un instrumento para el diagnóstico organizacional (interno y externo) del Departamento de Salud teniendo como base y en alineación con los estándares y medidas de la acreditación. Esta evaluación de desempeño gubernamental adquiere mayor relevancia, pues a través de los líderes del DS se logra obtener información valiosa para la toma de decisiones y para la rendición de cuentas. El propósito de esta evaluación está contenido en los siguientes propósitos:

- **Propósito Parte I** (Desempeño interno): Hacer una radiografía del estado del progreso de cada elemento. Se busca validar los planes de trabajo o reforzarlos donde sea necesario. El fin es la mejora del Desempeño organizacional del Departamento de Salud de Puerto Rico. Será completada por las unidades operacionales que se han identificado.
- **Propósito Parte II** (Desempeño externo): La segunda parte del cuestionario se enfoca en el desempeño externo de la Agencia y busca profundizar cómo se ve "el rostro del Departamento de Salud ante el pueblo". Incluye cuatro secciones sobre liderazgo, financiamiento del sistema de salud, determinantes sociales de la salud y formulación de la política pública.

II. Estrategias de recopilación de información cualitativa (Entrevistas Élites y Grupos Focales)

A. Entrevistas Élites

Para la elaboración del plan estratégico 2020-2025 del Departamento de Salud (DS) se seleccionaron diferentes estrategias para la recopilación de información cualitativa que brinda a su vez atención especial al tema de énfasis. Una de las múltiples estrategias de recopilación de información utilizadas lo fue la entrevista a profundad. La entrevista como estrategia dentro de la metodología cualitativa permite la recopilación de información detallada debido a que la persona que informa oralmente al entrevistador aquello que es concerniente a un tema específico, en este caso el tema es el sistema de salud de Puerto Rico. El objetivo de la entrevista es la recolección de insumo sobre los siguientes objetivos estratégicos del DS:

- Establecimiento de la visión, misión y valores organizacionales de acuerdo con las necesidades actuales

- Identificación y Análisis de los factores que modifican el entorno externo e interno del DS
- Percepciones y definiciones sobre la equidad en salud y perspectiva sistémica

En el desarrollo de esta estrategia, se identificaron 11 personas que por su trayectoria y contribuciones son considerados líderes en el sistema de salud de Puerto Rico, que representan 8 áreas, estas fueron:

- Academia
- Asociación de Profesionales
- Comunidades
- Federal
- Gobernanza
- Organizaciones Civiles
- Poblaciones Vulneradas
- Sector Privado

B. Grupos Focales

Al igual que las Entrevistas Élites, los Grupos Focales fue otra de las estrategias para adquirir información cualitativa para sustentar del plan estratégico. El Grupo Focal es una estrategia de investigación en la que se recopila información mediante la interacción de un grupo sobre un tema determinado por el entrevistador. Para este caso la información de recolección fue los insumos de los siguientes objetivos:

- Significado de las regiones de salud
- Análisis de entorno externo e interno
- Equidad en salud y perspectiva sistémica

En el desarrollo esta estrategia, se seleccionaron siete grupos de personas que tenían una representación en todas las regiones de salud a través de Puerto Rico. Los participantes de estos grupos eran empleados que proveían servicios para los programas categóricos presentes en las siguientes regiones[11]:

- Región Mayagüez-Aguadilla
- Región Arecibo
- Región Ponce
- Región Caguas
- Región Bayamón
- Región Metro-Fajardo
- Enlace Regionales

Todas las respuestas en ambas estrategias de recolección de información cualitativa fueron agrupadas junto a aquellas de las demás personas que participaron tanto en las entrevistas élites como en los grupos focales, esto con el propósito salvaguardar la identidad a la hora de redactar los informes pertinentes. La participación de todos (entrevistas élites y grupos focales) fue una voluntaria.

[11] Esta era la composición de las regiones de salud al momento de la elaboración del Plan Estratégico 2025.

C. Cuestionario para Instituciones colaboradoras del sistema de salud pública

A partir de la identificación y definición de los *stakeholders* del DS, se realizó un cuestionario en línea a distintos sectores de la población y líderes del sistema de salud pública en Puerto Rico. Esta estrategia de recopilación de información no permitió recibir insumos que a su vez permitirán mejoras en el funcionamiento del DS. Dentro de los temas que se auscultaron estuvieron relacionados a tres ejes principales, esto fueron:

- Conocimiento general sobre el Departamento de Salud
- Percepción sobre aspectos fundamentales del desempeño actual del DS
- Recomendaciones e identificación de áreas para mejorar

Para esto se definió una lista preliminar de alrededor 300 instituciones que representaran la mayor cantidad de grupos interesados de los diversos sectores de la población, en particular los relacionados con la salud pública del país. Esta estrategia dio la oportunidad de recabar perspectivas de múltiples grupos de interés, los cual nos provee la información necesaria para realizar análisis a profundidad sobre los retos y oportunidades que tiene el DS en mejorar el sistema de salud en Puerto Rico.

D. Elaboración de estudios para contextualizar la situación actual y prognosis en temas seleccionados

El Departamento de Salud es la agencia que tiene como responsabilidad constitucional velar por el bienestar de la salud de Puerto Rico. La situación de salud de un país es un reflejo de factores sociales, ambientales, culturales y tecnológicos, así como de los servicios de atención de la salud y de los programas de salud pública existentes. Por lo tanto, el estado de salud de una población no es estático ya que se ve afectado constantemente por diversos factores. Para esto, el DS a través de la Secretaría Auxiliar de Planificación, y Desarrollo solicitó a la Escuela Graduada de Salud Pública de la Universidad de Puerto Rico – Recinto de Ciencias Médicas la elaboración varios informes sobre los temas siguientes:

- Situación actual de la salud en PR 2010-2018
- Proyecciones de la Salud de PR 2020-2025
- Estimado de gastos total en salud

El conocer el estado actual y sus proyecciones de salud de la población es fundamental para alcanzar una planificación adecuada de los recursos, dirigidos hacia los servicios de salud, así como establecimiento de una política pública efectiva.

-Cuarta fase- Desarrollo de la misión, visión y valores

I. Identificación de mandatos formales e informales del DS (valor público)

Antes de que una organización pueda definir su visión, misión y sus valores organizacionales, debe saber exactamente lo que las autoridades externas deben hacer formal e informalmente. Los mandatos formales e informales puestos en el Departamento de Salud consisten en los diversos "deberes" que enfrenta, es decir, los diversos requisitos, restricciones, expectativas y limitaciones que enfrenta. Para responder eficazmente a las necesidades actuales, el Departamento de Salud debe comprender el contexto interno y externo de sus mandatos para poder desarrollar estrategias efectivas y así vincular estos dos contextos de tal manera que se creen valores públicos. Para esta fase se estuvo identificando los mandatos formales e informales de la información que transcurrió en la tercera fase.

II. Desarrollo de la declaración de misión, visión y valores organizacionales para el 2020-2025

Uno de los temas que fueron de factor común en las estrategias de recopilación de información para el plan estratégico fue, la definición actual de misión, visión y valores organizacionales del DS y cual serían los cambios en la definición actual del DS para satisfacer el entorno actual. Con esta información, el SAPD se dio a la tarea de analizar todo lo que los empleados de todos los niveles del DS y los *stakeholders* del sistema de salud presentaron en sus contestaciones respecto a la misión, visión y valores organizacionales. Luego del análisis de la información correspondiente a estas definiciones se desarrollaron las declaraciones de estas definiciones y posteriormente se presentaron al liderato del DS para su insumo.

-Quinta fase- Análisis situacional dialógico y priorización

I. Desarrollo de mapa de análisis situacional dialógico

La construcción de un análisis FODA implica el poder identificar las fortalezas internas, debilidades, oportunidades externas y amenazas o áreas a mejorar del DS. Este análisis ayuda al DS a definir el contexto, que es de suma importancia para la identificación las estrategias prioritarias. El análisis FODA nos permite organizar y ver la información que nos ayudará a definir el futuro del DS y el cual se presenta en las diferentes estrategias de recopilación de información (tercera fase). Debido que el contexto y entorno de Puerto Rico y a su vez del DS es uno constantemente cambiante, el FODA debe actualizarse y revisarse periódicamente. Por lo tanto, se desarrolló un mapa de análisis situacional de acuerdo con la información analizada y extraída por las diferentes estrategias de recopilación de información.

II. Identificación de temas transversales, temas emergentes y asuntos estratégicos

La identificación de los temas que afectan a todo el DS y a su vez, al sistema de salud es analizada dentro de esta fase. En esta actividad se analiza a través del análisis FODA todos los temas que comienzan a emerger de la información recopilada. Dentro del análisis muchos de estos temas son categorizados para aglomerar temas similares y a su vez amplificar su información los asuntos estratégicos que se crearán por medio de metas y objetivos. El producto de esta actividad es la que posteriormente se estará presentando en la priorización y selección de asuntos estratégicos.

III. Priorización y selección de asuntos estratégicos

Para la actividad de Priorización y selección de asuntos estratégicos se realizó un taller donde se invitó al liderato del DS y el Comité Timón del Plan Estratégico. Para taller se les presentó los resultados intermedios recopilados por la información de todas las estrategias donde en su análisis las que resultaron como prioritarios fueron los que se presentaron al liderato. De igual forma, se brindó una presentación de los estudios de la salud por parte del equipo investigador del Recinto de Ciencias Médicas que participó, lo cual a su vez brindó información de primera mano sobre el estado de salud de Puerto Rico y que al final brindó perspectiva a la hora de seleccionar prioridades. Al final del taller se realizó un ejercicio de priorización donde se identificaron las prioridades más altas teniendo en cuenta la experiencia de los líderes del DS.

-Sexta fase- Redacción del Plan Estratégico

I. Redacción de estrategias según prioridades identificadas, metas y objetivos según estrategias priorizadas

Luego de priorización y selección de asuntos estratégicos, comienza el proceso de redacción de las estrategias que darán paso para la creación de las metas y los objetivos del DS. La información que resultó de la actividad de priorización fue analizada de forma que resurgieron las estrategias principales a incluir en el plan estratégico.

II. Redacción de plan de implantación y evaluación

Una vez redactadas las estrategias en que el DS va a basar su plan estratégico, entramos en una transición de la planificación a la gestión estratégica. El desarrollo de esta gestión en programas, presupuestos, planes de acción y procesos efectivos de implantación dará sentido a las estrategias creadas y dará un valor más tangible a los *stakeholders* del sistema de salud. Como parte de la implantación por parte de este plan estratégico será la vinculación de todos los planes de trabajo de las unidades operacionales del DS a los objetivos y metas principales esbozadas en este documento. Estos planes de trabajos se centrarán en cómo la unidad programática cumplirá los objetivos específicos dentro del plan estratégico. Estos planes a diferencia del plan estratégico están limitados a planes cortos (generalmente un año) y se ocupa principalmente de la fijación de objetivos concretos y programación de tareas específicas para cumplir con estos objetivos. Aunque todas las unidades operacionales tienen roles diferentes, la función del plan estratégico es brindar ese vínculo entre lo estratégico y lo operacional. Para finalizar el plan estratégico, se incluye la sección de evaluación, donde se determina los parámetros de cumplimiento y evaluación. Estos deben estar acorde con los estándares y medidas de la Acreditación y el cumplimiento con la Ley 236 del 2010 (Ley de Rendición de Cuentas y Ejecución de Programas Gubernamentales), según enmendada del Área de Gerencia Pública de la Oficina de Gerencia y Presupuesto de Puerto Rico (OGP).

III. Gestionar la aprobación del PE 2020-2025

Al finalizar la planificación y gestión estratégica en el Plan Estratégico, el documento se presenta ante el Secretario de Salud para su evaluación, recomendación y aprobación final del documento. Una vez aprobado se comienza el proceso de comunicación del Plan Estratégico a todo el liderato, unidades operacionales y regionales de salud en Puerto Rico.

-Séptima fase- Comunicación del Plan Estratégico

I. Socialización y comunicación de contenido clave del PE 2020-2025 a Secretarías Auxiliares, Programas y Oficinas del DS

Luego de la aprobación del Plan Estratégico por el Secretario de Salud, comenzamos la fase de comunicación y diseminación del contenido clave del plan a todas las Secretarías

Auxiliares, Programas y Oficinas del DS. Es de suma importancia que el Plan Estratégico sea el documento para seguir para la realización de los futuros planes de trabajos anuales, meta y objetivos para los diferentes programas y el documento guía para el liderato del DS.

II. Elaboración de guías para la integración del PE en los planes de trabajo anuales a nivel programático

Para lograr integrar todas las oficinas del DS al plan estratégico se necesita hacer una vinculación de los objetivos y metas de la organización con los planes de trabajos anuales de cada unidad organizacional. Para esto se estará elaborando una guía de integración del plan estratégico con un inventario de indicadores para que todas las unidades operacionales puedan realizar sus planes de trabajos anuales.

-Octava fase- Implantación, monitoreo y evaluación

I. Revisión periódica del PE

La revisión periódica del Plan Estratégico conlleva en determinar si las metas, objetivos e indicadores seleccionados por cada unidad operacional cumplen con lo establecido por el Plan Estratégico. Para esto se estará solicitando a todas las unidades operacionales que envíen anualmente sus planes de trabajo como forma de monitoreo. Esta información proveerá una manera visible del cumplimiento de las metas y objetivo que cada unidad operacional determinó de acuerdo con los establecidos por el plan estratégico.

II. Análisis de desempeño según indicadores establecidos

Una vez la Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo obtenga la totalidad de los planes de trabajo de las diferentes unidades operacionales del DS, se comenzará un proceso de análisis de desempeño por medio de los indicadores que cada una de las unidades operacional establezcan. Estos indicadores seleccionados y elaborados por las unidades operacionales permiten la medición de desempeño vinculadas a las prioridades estratégicas contenidas en el plan estratégico.

III. Difusión de los resultados

La difusión de los resultados obtenidos dentro de los procesos de Monitoreo y Evaluación proveerá la información real de los hallazgos luego de la implementación. Esta información dará paso para identificar áreas de fortaleza dentro de los procesos operativos y nos presentará que objetivos, metas y prioridades se necesitan mejorar para obtener mejores resultados.

3.2 RETROALIMENTACIÓN DE PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025

El ejercicio para la elaboración del Plan estratégico del DS 2020-2025 no fue un documento creado en la oficina, para la recopilación de todos los datos obtenidos de las distintas estrategias se realizaron acercamientos a empleados de las regiones de salud y representante de las unidades programáticas del DS, líderes del sistema de salud, sobre un centenar de personas representantes de las entidades colaboradoras de salud llenaron un cuestionario en línea y decenas de reuniones con diferentes entidades y grupo internos y externos del DS. La información resumida presenta en la **Figura 11**, donde se demuestra el desglose completo de la colaboración en la creación del Plan Estratégico del DS 2020-2025.

Figura 11. ¿A quiénes escuchamos?: Participantes de diversos sectores de Puerto Rico

Lo que escuchamos

El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación del DS en su contexto y de las características internas (Fortaleza y Áreas de Mejoras) y externas (Oportunidades y Amenazas). El análisis FODA, junto con un análisis de partes interesadas, puede ayudar al DS a identificar los factores clave de éxito de la organización o el factor crítico para alcanzar el éxito. A continuación, se resume el análisis FODA realizado a partir del insumo de los participantes consultados mediante los diversos instrumentos utilizados en el Plan Estratégico 2020-2025. En el Anejo A se presenta el detalle de este análisis por metodología de recopilación de información.

Resumen de Análisis FODA

- **Fortalezas y Amenazas**

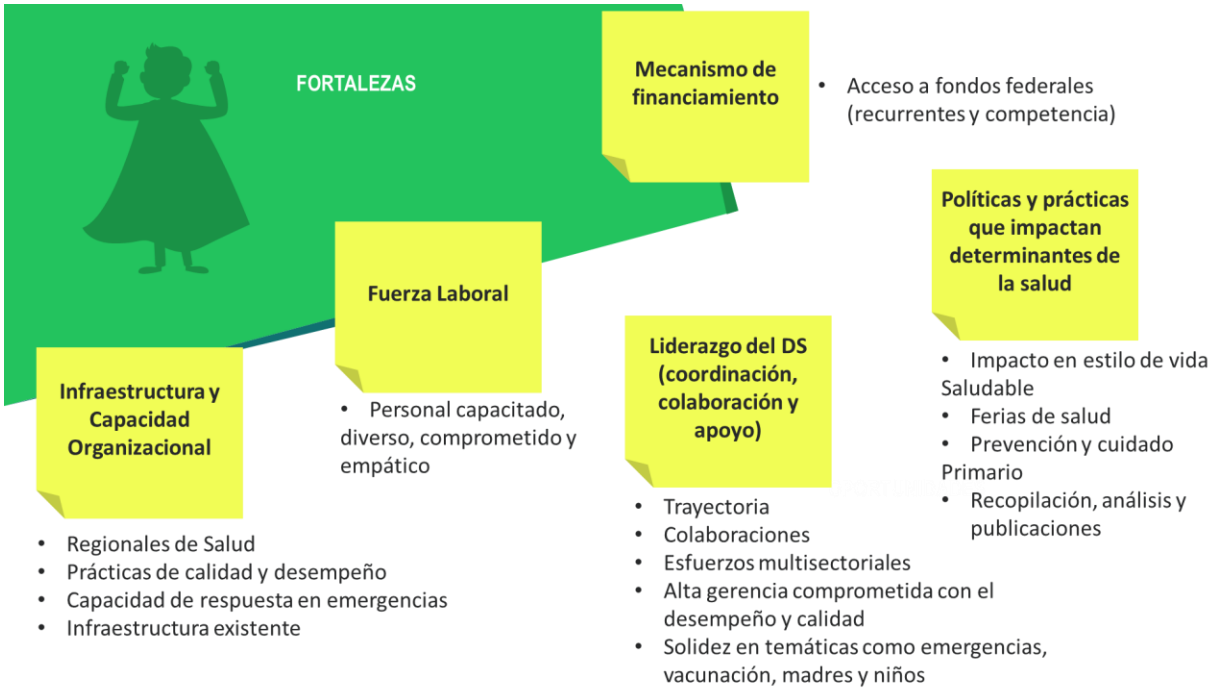


Figura 12. Fortalezas, Análisis FODA

Figura 13. Amenazas, Análisis FODA

- **Áreas de Mejora (Debilidades) y Oportunidades**

Figura 14. Áreas de Mejora y Oportunidades, Análisis FODA

LISTAS Y ANEJOS

LISTA DE FIGURAS

Figuras	Temas
Figura 1	Mapa estratégico del Departamento de Salud según Misión 2020-2025
Figura 2	Diagrama de Organización del Departamento de Salud, según aprobado por la OGP
Figura 3	Principios Guías del PE 2020-2025
Figura 4	Valores Organizacionales del PE 2020-2025
Figura 5	Alineación de dimensiones estratégicas y de desempeño (PE) del Departamento de Salud 2020-2025
Figura 6	Dimensión estratégica (PE)
Figura 7	Dimensión de desempeño (PE)
Figura 8	Vinculación del Plan Estratégico con los planes mayores de salud pública
Figura 9	Alineación de Plan Fiscal y Prioridades Estratégicas (PE)
Figura 10	Fases del Plan Estratégico (PE)
Figura 11	¿A quiénes escuchamos?: Participantes de diversos sectores de Puerto Rico
Figura 12	Fortalezas, Análisis FODA
Figura 13	Amenazas, Análisis FODA
Figura 14	Áreas de Mejora y Oportunidades, Análisis FODA

LISTA DE TABLAS

Tablas	Temas
Tabla 1	Unidades del DS que brindan servicios compartidos
Tabla 2	Unidades del DS operacionales y de implantación de política pública
Tabla 3	Prioridades estratégicas y Áreas temáticas (PE)
Tabla 4	Metas estratégicas y Elementos prioritarios/objetivos (PE)
Tabla 5	Resultados e Indicadores clave de desempeño/KPIs (PE)
Tabla 6	Vinculación entre prioridades del PE y SHIP (Plan Decenal 2016-2026)

ANEJO A – Análisis FODA por metodología de recopilación de información

El ejercicio para la elaboración del Plan Estratégico 2020-2025 no fue uno estático ni ajeno a las realidades contextuales de la dependencia pública. Todo lo contrario: para recopilar los datos que posibilitaron su desarrollo, se realizaron diversos acercamientos con el objetivo de conocer de primera mano su grado de interacción con el amplio sistema de salud pública. En ese sentido, la Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo (SAPD) recabó el insumo de diversos grupos de interés, entre los cuales se encuentran empleados de las distintas unidades programáticas del Departamento de Salud (DS) asignados a las regiones administrativas; líderes del sistema de salud pública; sobre un centenar de entidades colaboradoras externas partícipes del sistema de salud pública llenaron un cuestionario en línea, además de decenas de reuniones con diferentes entidades y grupo internos y externos del DS. La información resumida se presenta en la Figura 10, donde se demuestra el desglose completo de la colaboración en la creación del Plan Estratégico del DS 2020-2025.

INSTRUMENTO DE ENTREVISTAS ÉLITES

Como parte del compromiso de la SAPD en desarrollar un Plan Estratégico para el periodo 2020-2025, se diseñaron e implementaron múltiples estrategias de recopilación de datos que permitieron recabar un amplio acervo de necesarios insumos. Ello resultó posible gracias a la participación activa de cientos de actores del sistema de salud pública, quienes ofrecieron sus perspectivas en aras de la consecución de un sistema más justo y accesible. Una de estrategias esbozadas por nuestra dependencia fue la realización de una serie de entrevistas a profundidad con reconocidos líderes del sistema de salud pública. Dentro del análisis realizado, se identificó y contactó a individuos con reconocido peritaje y mérito en alguno de los siete renglones identificados como claves en el sistema de salud: **académico**, **comunitario**, **gobernanza**, **poblaciones vulneradas**, **sociedad civil organizada**, **asociaciones profesionales** y **sector privado**.

Los principales objetivos que se pretendían alcanzar mediante la realización de estas entrevistas fueron los siguientes:

- Identificar brechas existentes en la visión y misión del DS vigentes al momento de las entrevistas.
- Identificar aquellos valores organizacionales que entienden el Departamento de Salud debe asumir prospectivamente.
- Recopilar sus propuestas de lo que constituiría una nueva visión y misión para que el DS enfrente efectivamente los retos contemporáneos y futuros.
- Analizar el entorno externo e interno en el que desenvuelve la actual gestión del DS en aras de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Identificar las prioridades que debe atender el DS a corto y mediano plazo.
- Conocer la perspectiva de los líderes en salud pública sobre la equidad en salud y el papel que debe desempeñar el DS para su consecución.

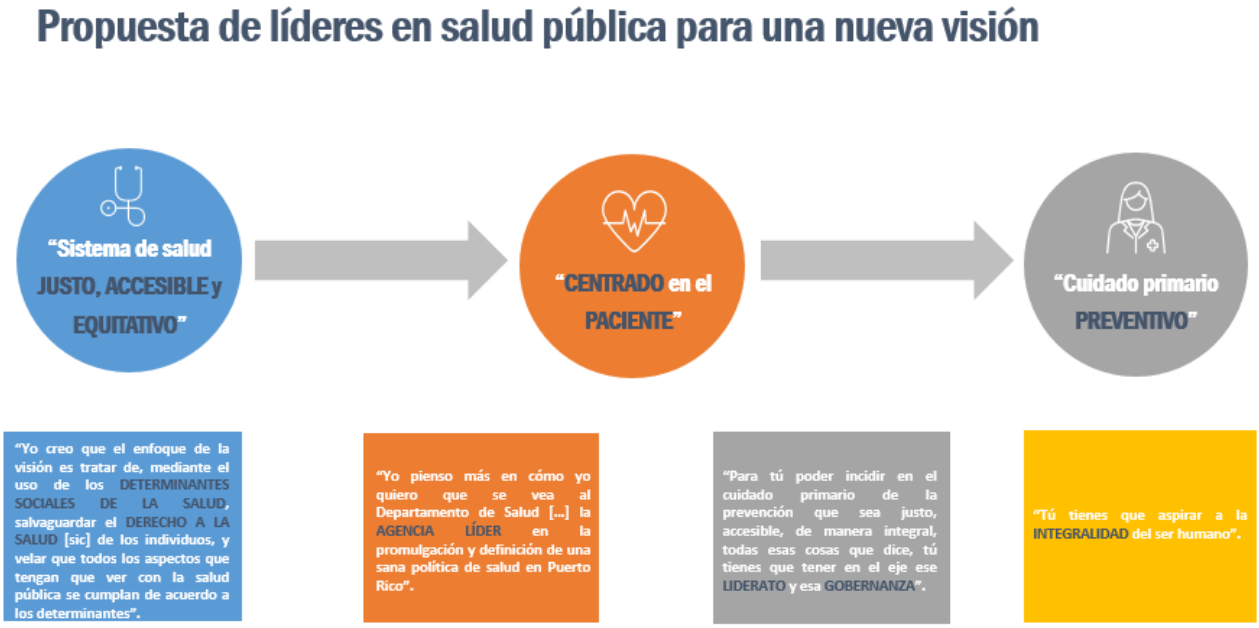
Para este proceso, fue menester el desarrollo de una guía de preguntas, la cual constaba principalmente de tres secciones: 1) Planificación (visión, misión y valores organizacionales), 2) Análisis del entorno externo e interno (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y 3) Equidad y perspectiva sistémica.

La primera sección -Planificación - preguntaba de inicio a los líderes en salud pública sobre las brechas en la visión y misión existente. Como resulta evidente, un planteamiento común que expresaron los participantes fue que la visión, por su redacción, va más a tono con lo que debería ser la misión, mientras que similarmente la misión debe ser la visión. Además de ello, los líderes en salud califican la visión como "demasiado abarcadora" para lo que debería representar una visión; "anticuada" y "obsoleta"; "enfocada en el individuo"

sobre el colectivo; y confeccionada desde una perspectiva clínica de provisión de servicios, lo que representa una limitación para un concepto por definición integral.

Por otra parte, en cuanto a la misión, se le califica principalmente como "una aspiración" sobre la cual el DS no tiene la capacidad de garantizar su cumplimiento en aspectos tan medulares como el derecho a la salud. Además, se critica la existencia de un evidente desfase respecto a las necesidades contemporáneas del sistema de salud, tales como la necesidad de atender la diversidad poblacional o considerar el cambio generacional que atraviesa nuestra sociedad.

A base de la identificación de estos limitantes, se cuestionó a los líderes en salud



pública sobre cómo podría mejorarse la actual visión y misión del DS. Cada uno de los participantes esbozó su respectiva propuesta para contribuir a la confección de unos nuevos lineamientos que superen las brechas previamente identificadas. En ese sentido, se indicó que la búsqueda de una nueva visión debe estar atada a que el Departamento de Salud sea la agencia líder que garantice el derecho a la salud de los puertorriqueños mediante la consecución de un sistema justo, accesible y equitativo; que se centre en el paciente y se enfoque en la prevención. El cumplimiento de esta nueva visión debe ir atado a la consideración de los determinantes sociales de la salud.

De similar modo, la redacción de una nueva misión debe enmarcarse en una perspectiva salubrista y preventiva, donde se consideren los determinantes sociales de la salud y se identifiquen las necesidades emergentes de una sociedad cambiante y compleja. Ello debe sustituir ese enfoque clínico y de provisión de servicios de salud presente en la entonces misión. Además, se visualiza al DS como un ente integrador entre los distintos actores del sistema de salud. Por último, resalta la perspectiva holística donde se consideren factores de salud física, emocional y ambiental; el concepto integral de salud pública desde una perspectiva cuantificable.

Los líderes en salud pública del País presentaron además su insumo en cuanto a aquellos valores organizacionales que, a su mejor entendimiento, debe asumir el DS en su gestión. Para ello, los entrevistadores suministraron a los participantes un listado de 17 valores, los cuales su adopción repercutiría positivamente sobre el papel del DS en el sistema de salud pública del país. Se les solicitó a los participantes que priorizaran aquellos cinco valores que consideran más relevantes para que el Departamento pueda cumplir cabalmente con su deber ministerial. A continuación, se presenta aquellos valores que fueron identificados durante el proceso de entrevista. Esencialmente, el derecho a la salud, la prevención, gobernanza y centrado en las personas colmaron las preferencias de los participantes entrevistados.

La última parte de las entrevistas a profundidad buscaba auscultar el sentir de los líderes del sistema de salud pública con respecto a lo que comprendían por "equidad en salud". Por definición del Centro para el Control y Prevención de Enfermedades (CDC, por sus siglas en inglés), el concepto de equidad en salud se define como la oportunidad que tiene todo individuo de estar lo más saludable posible. En ese sentido, se les preguntó a los participantes qué implicaría, a su entender, que el DS aspire a la equidad en salud y cuáles elementos son intrínsecos a esta aspiración. Algunas de las respuestas más representativas que ofrecieron los líderes en salud pública sobre lo que debe implicar una verdadera equidad en salud:

Figura 19. Conceptualización de líderes en salud pública sobre equidad en salud.

- ANÁLISIS FODA - ENTREVISTAS ÉLITES

I. Fortalezas y Oportunidades

Luego del proceso de análisis de las respuestas de cada uno de los entrevistados, se identificaron unas series de fortalezas y oportunidades dentro de los temas estratégicos recopilados, entiéndase: el establecimiento de la visión, misión y valores organizacionales, análisis del entorno externo e interno, y equidad en salud y perspectiva sistémica.

A. Fortalezas:

Infraestructura y Capacidad Organizacional

Algunas de las fortalezas que se encontraron dentro de las entrevistas élites fueron la capacidad de impactar a la ciudadanía a través de diversas iniciativas de servicios programáticos provistas a través de las regionales de Salud. Los entrevistados confirmaron que estos programas mantienen altos estándares con respecto a desempeño y calidad.

Fuerza Laboral

El DS no solo posee un personal interno con múltiples capacidades laborales, sino que tiene inherencia externa sobre una gran cantidad profesiones a través de las diversas asociaciones que las representan. Dentro de las fortalezas identificadas están que el personal del DS posee amplio conocimiento y experiencia en temas de salud, y que el mismo está comprometido con proveer un excelente servicio de salud a la ciudadanía. Además, la diversidad de profesionales que posee el DS en comparación con otras agencias públicas del gobierno representa un importante activo que propende a la multisectorialidad.

Liderazgo del DS (coordinación, colaboración y apoyo)

El DS provee la coordinación, colaboración y apoyo requerido a las diferentes entidades del sistema de salud tales como hospitales y asociaciones profesionales,

entre otras. El liderazgo del DS en asuntos de salud pública fue una de las fortalezas que presentaron los entrevistados. El bagaje y trayectoria en el mantenimiento de los servicios de salud y su amplia colaboración con los diferentes actores del sistema representan un importante activo.

Políticas y prácticas que impactan determinantes de la salud

Dentro de las fortalezas enumeradas en esta sección, los entrevistados identificaron que el sistema vigente en el DS favorece el ofrecimiento de servicios libres de costos a las personas más desaventajadas. A ello debe añadirse la efectividad e impacto positivo que ofrecen algunos programas categóricos ofrecidos en las distintas regiones de Salud de Puerto Rico.

Mecanismo de financiamiento

El financiamiento de los servicios a nivel gubernamental es un tema de gran importancia y de mucha pertinencia dentro del contexto histórico en que se encuentra Puerto Rico. El acceso a fondos federales (concurrente a competencia) es un factor positivo que brinda estabilidad al sistema de salud en su totalidad.

B. Oportunidades:

Fortalecimiento de Capacidad del DS

La capacidad de fortalecimiento del DS es una de las oportunidades que fueron mencionadas por los entrevistados. Entre las oportunidades encontradas con respecto a políticas y reglamentos se encuentran mayores controles para la utilización de fondos públicos y federales, lo que permitiría mayor transparencia y

mejor utilización de recursos. Además, se ve una oportunidad de revisar y rediseñar la estructura organizacional del DS bajo una perspectiva sistémica, entendiendo que el DS debe restructurarse acorde a la necesidad actual del país. Sobre estándares de desempeño, debe trabajarse el elevar y mantener los estándares de desempeño del DS mediante la acreditación.

Gobernanza

En la categoría de gobernanza, deben reforzarse las prácticas de transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas. Además, deben ampliarse las alianzas con colaboradores externos y promover el desarrollo de guías que impulsen la gobernanza de datos, de modo que sean accesibles y confiables.

Educación y Promoción

La necesidad de trascender de un sistema remediativo a uno preventivo fue identificada por los entrevistados. Un refuerzo en el enfoque preventivo de la salud desde la perspectiva sistémica e integral de las personas es importante debido a que fomenta una sociedad más saludable. Además, debe ampliarse la integración de conceptos de salud pública en los currículos educativos.

Equidad en Salud

Sobre equidad, se encontró la oportunidad de vincularla con los determinantes sociales, de modo que se refuerce su enfoque socioeconómico de forma clara y operacional a través del DS. También proveer acceso a servicios de salud a todos a través de la tecnología incrementa la accesibilidad a servicios de salud.

II. Amenazas y Áreas para mejorar

Siguiendo el proceso de análisis de las respuestas de cada uno de los entrevistados, se identificaron aquellas amenazas y áreas para mejorar dentro de los temas estratégicos de establecimiento de la visión, misión y valores organizacionales, análisis del entorno externo e interno y por último el tema de equidad en salud y perspectiva sistémica.

A. Amenazas:

Coordinación

Los entrevistados expresaron que el DS necesitaba atender el problema de la duplicidad de esfuerzos entre las agencias del sistema de salud, lo que produce ineficiencias. Esto se debe en gran medida a la poca comunicación entre dependencias.

Sistema de Salud

Unos de las amenazas con más impacto en el sistema de salud es la emigración de los profesionales de la salud, especialmente a los Estados Unidos. Por otro lado, la percepción de los entrevistados sobre la influencia de las aseguradoras en el sistema de salud es considerada como un riesgo mayor. Finalmente, otra amenaza para el sistema de salud es la privatización de los servicios y la actual visión empresarial persistente.

Procesos administrativos gerenciales

Un común denominador en el sistema público es poca eficiencia de los procesos administrativos del gobierno, lo que degenera en excesiva burocracia en los procesos administrativos.

Factores ideológicos/continuidad

Una de las amenazas de mayor impacto es el factor ideológico-político. La influencia político-partidista dentro de la agencia permite que muchas de las

buenas iniciativas queden inconclusas al final de los cuatrienios, creando así una atmosfera de inestabilidad dentro de la agencia.

Estado de la Salud poblacional

Una de las amenazas identificadas es la poca información sobre factores y riesgos a la salud. Con esta información, muchos actores del sistema de salud público proponen políticas públicas, crean investigaciones y toman decisiones en temas de salud.

B. Áreas de mejoras:

Informar y Educar

El DS debe mejorar la recopilación de datos en salud y su acceso a los diferentes *stakeholders* del sistema de salud. También, el desconocimiento de funciones del DS sobre la información a proveer y su capacidad de educar a la ciudadanía fueron mencionados para este tema.

Fuerza Laboral

La baja remuneración al personal especializado del DS crea una inestabilidad en la fuerza laboral. Además, el Departamento cuenta con poco personal para atender situaciones de salud pública.

Gobernanza

La percepción de los entrevistados es que el DS posee pocos mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en sus procesos. Esta deficiencia produce un ambiente de poca confianza en los procesos que realiza el DS ante los empleados y ciudadanía.

Infraestructura y capacidades organizacionales

Los entrevistados mencionaron la necesidad de aumentar las estrategias para garantizar la continuidad de esfuerzos que están en procesos de implantación. También se identificó una carencia de cultura de planificación, evaluación e infraestructura, tanto informática como física.

Procesos administrativos gerenciales

Se identificó como área de mejoras el trabajar sobre la pobre estandarización de los procesos en el DS. Ello produce que las unidades operacionales no tengan vinculación entre sí a la hora de presentar sus productos (informes, procesos, entre otros).

INSTRUMENTO PARA GRUPOS FOCALES

Otra de las estrategias utilizadas por la SAPD para recabar insumos durante el desarrollo del Plan Estratégico 2020-2025 fue la realización de grupos focales. Con un interés participativo como norte, era máxima prioridad para el Departamento auscultar el insumo de aquellos empleados que conforman nuestras regionales de salud. De este modo, se aseguraba el que sus perspectivas fueran consideradas para la resultante creación de las nuevas bases filosóficas institucionales. Para ello, se realizaron siete grupos focales, uno en cada regional de salud (6) y otro adicional con los enlaces regionales. Durante la totalidad del proceso se procuró mantener representación de cada una de las dependencias del DS que tienen presencia a nivel local, en aras de garantizar una mayor representatividad.

Los objetivos del ejercicio fueron los siguientes:

- Conocer el significado de las regionales de salud desde diferentes perspectivas, de acuerdo con sus empleados.
- Auscultar las estructuras organizacionales vigentes en las regionales de salud e identificar los mecanismos de comunicación para con el nivel central.
- Analizar el entorno externo e interno en el que desenvuelve la actual gestión del DS en aras de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Identificar las prioridades que debe atender el DS a corto y mediano plazo.
- Conocer la perspectiva de los empleados de las regionales de salud sobre la equidad en salud y el papel que debe desempeñar el DS para su consecución.

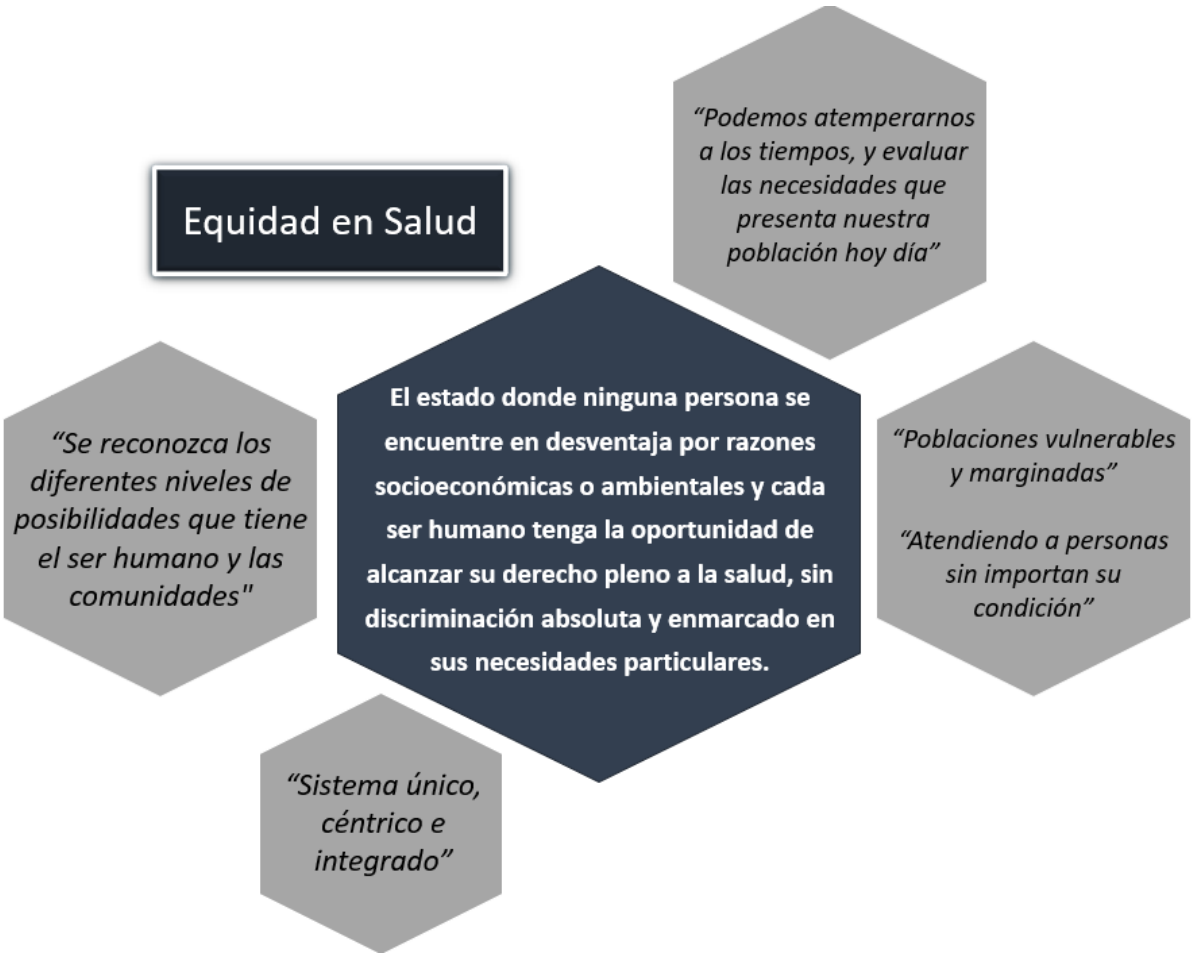
La guía de entrevistas confeccionada para este propósito cuenta -al igual que su par en las entrevistas a profundidad- de tres secciones principales: significado de las regionales de Salud y mecanismos de comunicación y estructura; análisis del entorno externo e interno; y equidad y perspectiva sistémica. Sobre la primera sección –la única que difiere en mayor grado a la guía de entrevistas a profundidad- se indagó con el personal sobre el significado de las regionales tanto para el propio Departamento como para la población en general. Los empleados identificaron que, en el caso del significado para sí, las regionales implica el “brazo operacional” de la gestión ministerial del Departamento y los proveedores de servicio directo a la ciudadanía. Además, se le reconoce al DS funciones de coordinación, implementación de política pública y enlace entre el Nivel Central y las regionales de salud.

Acto seguido, referente a lo que representa el DS para la población, se identifican como principales virtudes el ofrecimiento de servicios preventivos, primera respuesta en salud pública y una indiscutible cercanía de las regionales de salud con la ciudadanía. Además, los participantes identifican la accesibilidad que tiene los ciudadanos a los servicios ofrecidos, sin importar su lugar de residencia, y un reconocimiento a su capacidad de resolución de los problemas ciudadanos. Un valor que se reconoce en ambas perspectivas es el papel de las regionales de salud como facilitador e intermediario entre el Nivel Central –y los servicios que allá se ofrecen- y la población en general.

Por otra parte, se cuestionó a los participantes respecto a cómo percibían el Nivel Central en la realización de sus labores cotidianas. De acuerdo con las respuestas ofrecidas, existe un reconocimiento generalizado del Nivel Central como máxima autoridad del DS, encargada de ofrecer dirección mediante la formulación de política pública sobre temáticas de salud pública en Puerto Rico. Ello es claro indicador de que se reconoce el peritaje especializado de la agencia este tipo de tópico. Como contraparte, destaca que las oficinas centrales son percibidas como ajenas al quehacer regional, donde la comunicación entre partes no se encuentra en óptimos niveles y la respuesta hacia las peticiones regionales suele ser lenta.

Percepción de las Regionales de Salud sobre el Nivel Central

Una parte importante de la información recabada en los grupos focales se relaciona con la definición del concepto equidad en salud. Las regionales juegan un importante papel en promover la equidad a través de su gestión pues aportan a que personas de todas partes del país puedan acceder a los recursos de salud preventiva y clínica que necesitan. Sobre el particular, los participantes hicieron especial énfasis hacia la atención de poblaciones vulnerables y marginadas en su proceso de conceptualización. No obstante, los participantes mencionaron que la equidad en salud gira alrededor de la atención de todas las personas por igual, sin importar su condición. La Figura 20 muestra algunos extractos de relevancia sobre cómo las regionales de Salud definen el concepto de equidad.


Equidad en Salud
"Podemos atemperarnos a los tiempos, y evaluar las necesidades que presenta nuestra población hoy día"
El estado donde ninguna persona se encuentre en desventaja por razones socioeconómicas o ambientales y cada ser humano tenga la oportunidad de alcanzar su derecho pleno a la salud, sin discriminación absoluta y enmarcado en sus necesidades particulares.
"Se reconozca los diferentes niveles de posibilidades que tiene el ser humano y las comunidades"
"Poblaciones vulnerables y marginadas"
"Atendiendo a personas sin importan su condición"
"Sistema único, céntrico e integrado"

- ANÁLISIS FODA – GRUPOS FOCALES

I. Fortalezas y Oportunidades

Se observa la recopilación de los insumos obtenidos en las entrevistas sobre las Fortalezas y Oportunidades que tiene el Departamento de Salud de Puerto Rico (DSPR).

A. Fortalezas

Infraestructura y Capacidad Organizacional

Algunas de las fortalezas encontradas en el instrumento de grupo focales fueron la capacidad de las regionales de Salud como mecanismo de apoyo a la gestión del Nivel Central. Además, se reconoce la alta capacidad de respuesta de su personal para reanudar servicios en caso de emergencia.

Fuerza Laboral

El Departamento de Salud cuenta con un personal capacitado, con amplia experiencia, diverso, comprometido y empático. Su fuerza laboral regional es una dedicada y comprometida con su trabajo, donde mantienen una comunicación entre sus oficinas regionales para darse el apoyo que necesitan.

Liderazgo del Departamento de Salud (coordinación, colaboración y apoyo)

Es DS tiene una trayectoria de liderazgo a través de los años. Entre sus fortalezas se encuentra la comunicación con agencias externas que brindan

financiamiento de proyectos y el apoyo percibido por instituciones colaboradoras en su función de vigilancia y calidad.

Políticas y prácticas que impactan la salud

El DS se encuentra actualmente en la búsqueda de identificar los determinantes que impactan la salud pública de Puerto Rico. La respuesta del Departamento ante situaciones de emergencia y sus servicios libres de costo son reconocidos como activos de importante relevancia.

B. Oportunidades

Fortalecimiento de Capacidad del DS

A nivel de políticas y reglamentos, se deben establecer mayores mecanismos de interés para lograr mayor efectividad en uso de recursos. Además, la estructura organizacional se debe revisar, hacer una actualización y/o rediseñar los procesos del DS para alcanzar una mayor agilidad, eficiencia y efectividad.

Educación y Promoción

Se debe reforzar el enfoque preventivo de la salud desde la perspectiva sistémica e integral de las personas.

Sustentabilidad

La sustentabilidad del Departamento de Salud requiere la utilización de diferentes estrategias para emplear, salvaguardar y mantener los recursos

humanos y materiales de manera óptima, con el objetivo de crear un equilibrio responsable y beneficioso, sostenible a largo plazo.

Equidad en Salud

El Departamento tiene una gran oportunidad de lograr mejores servicios de salud y mayor accesibilidad a los mismos para poblaciones vulneradas a través del reconocimiento de la equidad en salud. De esta manera, se desarrollarán mecanismos para la retroalimentación continúa de modo que identifiquen barreras de acceso a servicios de salud en las comunidades.

Toma de decisiones basadas en la evidencia

El DS debe analizar de forma constante las necesidades de la salud en Puerto Rico mediante mecanismos de monitoreo y evaluación. Se deberá institucionalizar la práctica de implementar proyectos piloto que sustenten el desarrollo de programas y así ofrecer certidumbre a la toma de decisiones.

Fuerza Laboral

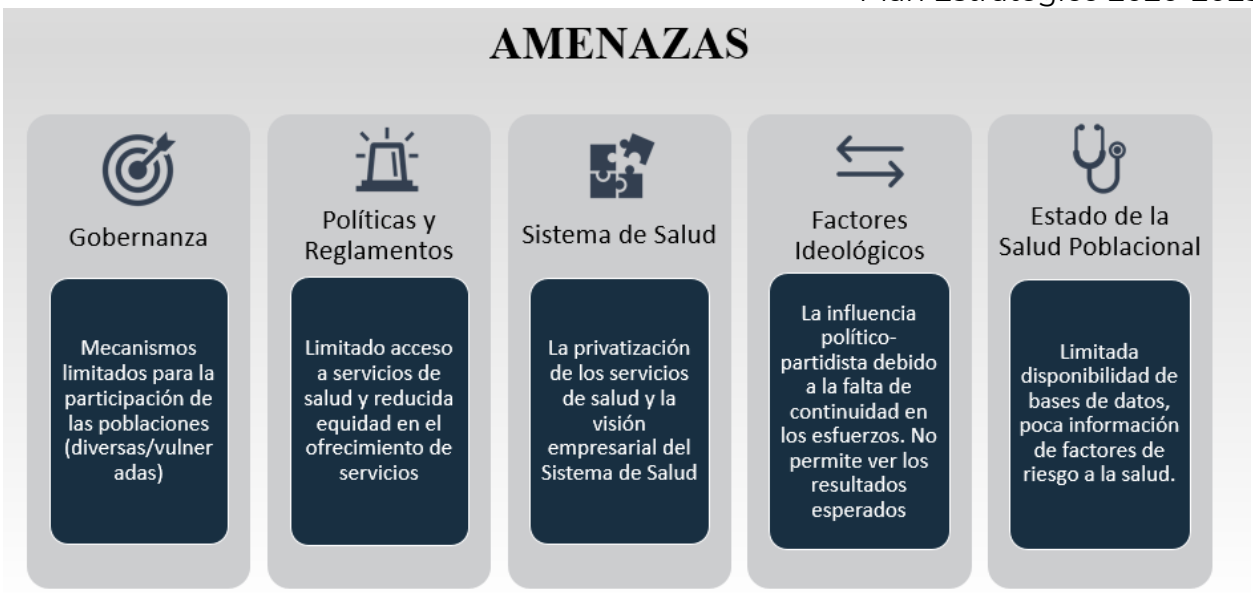
La fuerza laboral del DS es una de gran magnitud que cuenta con grandes capacidades para alcanzar el buen funcionamiento de los servicios ofrecidos. Por ello, deben fortalecerse los mecanismos para reconocimiento y retención del personal.

Trabajo en redes

El DS debe trabajar en conjunto junto a otras entidades para lograr una mejor recopilación de información valiosa y poder ofrecer un servicio amplio y efectivo de salud.

II. Amenaza y Áreas para mejorar

A continuación, se observa la recopilación de los insumos obtenidos en las entrevistas sobre las Debilidades y Áreas para mejorar que presenta el Departamento de Salud de Puerto Rico.



A. Amenazas

Gobernanza (Participación, transparencia)

En cuanto a la gobernanza, los mecanismos de participación ciudadana y transparencia gubernamental son muy limitados, especialmente para poblaciones diversas y/o vulneradas.

Política y Reglamentos

En la información recuperada de las entrevistas grupales tuvieron en comun una amenaza que sufre el Departamento de Salud. En relación a la operacionalización de principios guías y valores se considera que sufre amenaza debido a que tiene un limitado acceso a servicios de salud y reducida equidad en el ofrecimiento de servicios.

Sistema de salud

Se ha identificado que dentro del sistema de salud existen brechas generacionales de los servicios de salud (limitada consideración). Además, la influencia de las aseguradoras en el sistema de salud actual son un lastre en el proceso de toma de decisiones. Las oficinas regionales consideran que la privatización de servicios de salud y la persistente visión empresarial sobre el sistema de salud resulta en una amenaza para el futuro del Departamento.

Factores ideológicos /continuidad

La influencia política-partidista es considerado por los grupos focales una amenaza para el Departamento de Salud pues atenta contra la continuidad de los esfuerzos realizados.

Estado de la Salud poblacional

La limitada disponibilidad de bases de datos acordes a los retos de salud pública y poca información en general sobre factores y riesgos en la salud presentan unas amenazas que afecta a los servicios que se le puede brindar a la población. El reducido uso de indicadores macro y de calidad para evaluar la salud pública limita en el momento de brindar información para investigaciones o la creación de procesos.

B. Áreas para mejorar

Datos/evidencia relacionada a la salud pública

En las entrevistas grupales, se identificaron como áreas de mejora la baja coordinación entre programas categóricos (Regionales/salud y la fragmentación de los servicios de los distintos programas se considera debe ser un area para mejorar.

Informar y Educar

Los pocos mecanismos para informar al público sobre datos de salud (página web) representan un área para mejorar, así como el desconocimiento de las funciones del DS.

Fuerza Laboral

De los grupos focales se desprende que existe poco personal para atender situaciones de salud pública, lo que crea un ambiente de inestabilidad en el área laboral. Además, se cuestiona la falta de reconocimieto de la labor del personal.

Gobernanza (Participación, transparencia)

La ausencia de mecanismos de rendición de cuentas y transparencia genera desconfianza. Además, las regionales de salud se siente descartadas debido a la centralización de toma de decisiones pues sienten que no se les toma en cuenta.

Infrastructura y capacidades organizacionales (Planificación y Evaluación)

Se percibe una baja comunicación y apoyo de parte de las oficinas a Nivel Central que no permite mantener una uniformidad en la información. Además, se indica que las necesidades que se puedan presentar en la regional no suelen tomarse en cuenta por en Nivel Central. Ahí influye el hecho de que la reducción de servicios regionales limita la accesibilidad al público cuando deben solicitar un servicio, afectando sobremanera a las poblaciones vulneradas. Por último, la inadecuada infraestructura de informática y planta física limita sobremanera las gestiones del DS.

Procesos administrativos gerenciales

Las oficinas regionales de salud coincidieron en que el exceso de burocracia en los procesos y toma de decisiones es un factor a mejorar.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE SALUD

Las nuevas y cambiantes realidades del País requieren que el Departamento de Salud alcance un grado de madurez administrativa que le permita trabajar eficientemente con una cantidad delimitada de recursos. Para ello, los líderes gubernamentales deben asumir el gasto público como una inversión dirigida a producir valor público. Esta condición de regulación favorece que la población tenga un sentido de urgencia por conocer el valor que obtiene de las operaciones gubernamentales y una mayor conciencia sobre sus derechos.

Es en ese contexto que las evaluaciones del desempeño gubernamental adquieren mayor relevancia, pues a través de ellas los líderes gubernamentales obtienen información valiosa para la toma de decisiones y para la rendición de cuentas.

El Instrumento de medición del desempeño, también llamado Cuestionario para la mejora del desempeño, busca atender dos necesidades importantes: conocer cómo están funcionando los programas; y, producir la información necesaria para el desarrollo del plan estratégico de la agencia. A su vez, este instrumento permitirá identificar las brechas que deberán ser atendidas para lograr la acreditación por parte de la *Public Health Accreditation Board (PHAB)*. Si bien el instrumento no persigue ser una traducción de los estándares y métricas de la PHAB, en la medida de lo posible, se establecieron los vínculos entre las preguntas y los estándares.

Las preguntas del instrumento se agruparon bajo dos partes principales atribuidas al desempeño interno y desempeño externo de la Agencia. Si bien se trata de categorías creadas para facilitar el análisis, lo cierto es que el desempeño externo depende del interno y de otras variables fuera del control de la agencia. Sin embargo, al identificarlas lo que se busca es inventariar los espacios de influencia que permitan posicionar al Departamento como líder de la política de salud pública del país. A continuación, se detallan las categorías:

- **Parte I** (Desempeño interno): preguntas relacionadas a la planificación y administración de los recursos y procesos internos de la agencia. Incluye cuatro secciones sobre:
  - Planificación;
  - Reglamentación Interna;
  - Administración; y,
  - Finanzas.
- **Parte II** (Desempeño externo): busca distinguir aquellas oportunidades o instancias que tiene el Departamento para incidir en la política de salud pública o para liderar esfuerzos sociales importantes. Además, promueve que el Departamento y sus unidades estén conscientes de su rol ante los entes rectores del Gobierno, las organizaciones sin fines de lucro, las organizaciones que el Departamento regula y la comunidad en general. Incluye cuatro secciones sobre
  - Liderazgo;
  - Financiamiento del sistema de salud;
  - Determinantes sociales de la salud; y,
  - Formulación de la política pública.

En complementariedad al Cuestionario, la Oficina de Informática y Avances Tecnológicos (OIAT) desarrolló un repositorio digital para que las unidades pudiesen almacenar anejos que evidencien sus respuestas al cuestionario. Los informes de evaluación estarán acompañados de evidencia que permita constatar lo que se reclama como resultado o logro e identificar las áreas que requieran atención especial y apoyo para que puedan alcanzar las expectativas programáticas.

CUESTIONARIO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE SALUD

I. Introducción:

El Cuestionario para la mejora del desempeño del Departamento de Salud de Puerto Rico, también conocido como Instrumento de diagnóstico organizacional del DSPR, es un trabajo colaborativo desarrollado por el Centro de Estudios Multidisciplinarios de Gobierno

y Asuntos Públicos (CEMGAP) de la Universidad de Puerto Rico; el Comité Timón del Departamento de Salud; la Secretaría Auxiliar de Promoción de la Salud (*Block Grant*); la Secretaría Auxiliar de Promoción de la Salud; y la Oficina de Planificación y Desarrollo (SAPD). El instrumento se enfoca en satisfacer dos necesidades prioritarias: conocer el funcionamiento de los programas del Departamento de Salud y recopilar información necesaria para el desarrollo del plan estratégico de la agencia por los próximos cinco años (2020-2025).

Como parte de los esfuerzos continuos por mejorar la salud pública del País el Departamento de Salud de Puerto Rico participa del proceso de acreditación mediante la organización llamada *Public Health Accreditation Board* (PHAB). Esta institución certifica a las agencias estatales, locales, territoriales y/o tribales mediante la evaluación de estándares y métricas que promueven las mejores prácticas en la salud pública. Su misión es transformar y velar por la calidad y desempeño de las agencias líderes en salud pública.

La administración del cuestionario permitirá identificar brechas que deberán ser atendidas ante el proceso de acreditación. El instrumento no persigue ser una traducción de los estándares y métricas de la PHAB, pero en la medida de lo posible, se establecieron vínculos entre las preguntas y los estándares.

II. Reuniones de *stakeholders* para resumen de procesos:

***A nivel del Departamento de Salud, 86% (n=19) de las unidades operacionales completaron el cuestionario.

III. Descripción de los procesos

En un mundo cada vez más conectado, la salud pública encuentra desafíos que exigen acciones ingeniosas y asertivas. Como parte de los esfuerzos para evaluar periódicamente los programas y estandarizar la recopilación de información, de manera sistemática y ágil, surge el Cuestionario para la mejora del desempeño del Departamento de Salud de Puerto Rico.

- El uso de información para la evaluación y toma de decisiones nos permite obtener una radiografía actual de la agencia para lograr alcanzar un monitoreo continuo del desempeño de la Agencia a través del tiempo. Estas acciones comenzarán a influir en un cambio de paradigma sobre la cultura organizacional actual generando una nueva cultura dirigida al mejoramiento continuo y de calidad.
- A través de la Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo, se coordina una reunión en la que participarían diferentes profesores de la Universidad de Puerto Rico en alianza con recursos clave del Departamento de Salud. Esta colaboración establece los parámetros bajo los cuales se fundamentaría el instrumento de evaluación y aquellos programas que se impactarían. La herramienta debía recopilar información de manera ágil, eficiente y de manera segura.
- El instrumento se construye en papel y luego se adapta a formato digital mediante la plataforma *Google Forms*; de esta manera puede enviarse un

enlace por correo electrónico que agilizaría la entrega y cumplimiento por parte de las unidades operacionales asignadas.

- A través de la Oficina de Informática y Avances Tecnológicos (OIAT) se crea una plataforma digital para que las unidades puedan almacenar anejos/documentos que apoyen o evidencien las respuestas del cuestionario.
- Las preguntas fueron distribuidas bajo dos categorías principales basadas en el desempeño interno y desempeño externo de la agencia. Cada categoría se compone de cuatro secciones; que en conglomerado totalizan ocho. Con ello se pretende dividir el cuestionario para facilitar el análisis de las preguntas. Tanto el desempeño interno como externo son interdependientes y su interacción dependerá, a su vez, de factores externos que están fuera del alcance de la agencia.

Parte 1: Aspectos que inciden en el desempeño interno	**Parte 2:** Aspectos que inciden en el desempeño externo
1. Planificación	5. Liderazgo del DS
2. Reglamento Interno	6. Financiamiento del Sistema de Salud
3. Administración	7. Determinantes sociales de la salud
4. Finanzas	8. Formulación de política pública

- El desempeño interno se compone de las secciones de planificación, reglamentación interna, administración y finanzas. La planificación es la actividad administrativa, de nivel ejecutivo, que determina las actividades a las cuáles se le asignarán los recursos existentes y el propósito que se espera alcanzar; la reglamentación permite conocer la forma correcta de llevar a cabo el trabajo y las consecuencias de incumplir con ello; la administración debe trabajar con los recursos con los que cuenta el Departamento, entre ellos se incluyen: recursos humanos, fiscales, físicos y tecnológicos; y, las finanzas que se encarga de los recursos financieros necesarios para el funcionamiento institucional a mediano y largo plazo. La gestión de todos los recursos mencionados determinará una parte importante de la capacidad de acción del Departamento.
- Respecto al desempeño externo las secciones a las que se hace referencia están relacionadas al liderazgo, al financiamiento del sistema de salud, a los determinantes sociales de la salud y a la formulación de política pública. Estas secciones buscan distinguir aquellas oportunidades o instancias que tiene el Departamento para incidir en la política de salud pública o para liderar esfuerzos sociales importantes; exploran el financiamiento y la sostenibilidad del sistema de salud con miras a conocer su estado, viabilidad y fuentes externas de apoyo

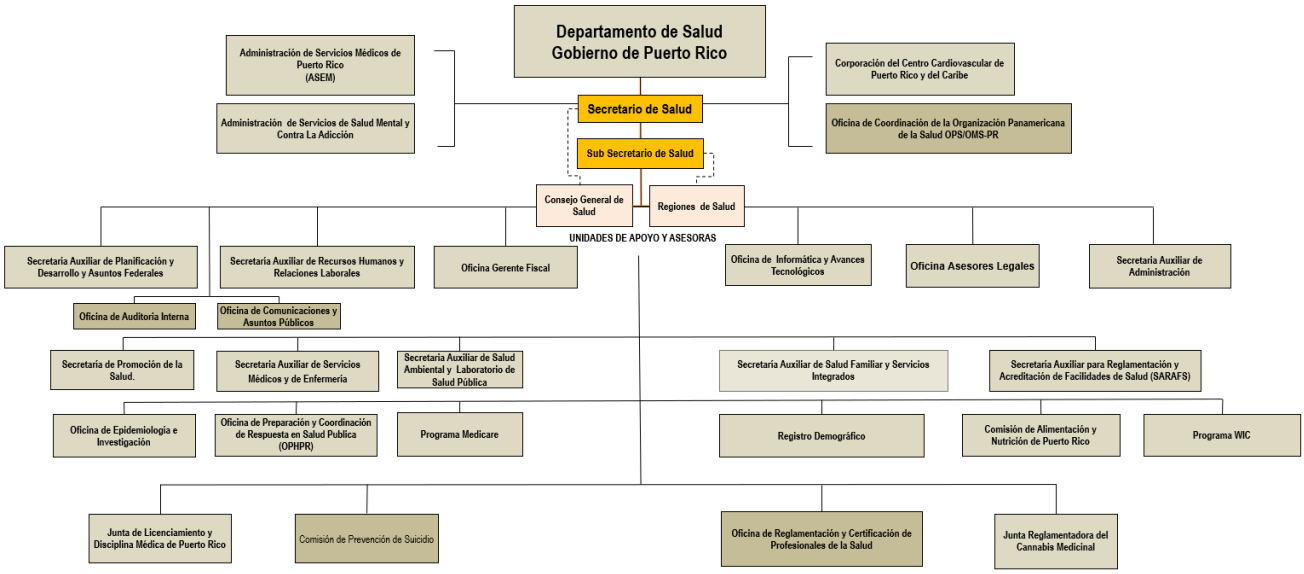
financiera, así como para conocer y asesorar sobre temas complejos y sus implicaciones; se evalúan los determinantes sociales a través del monitoreo periódico del estado de salud de la población y la diseminación de la información a otros componentes relacionados a la salud pública; y, por último, se indaga sobre el efecto que tiene el Departamento en los diferentes actores de la sociedad para formular, desarrollar, implantar y monitorear la política pública del país. Las respuestas recopiladas a través de estas secciones, en gran medida, son el rostro del Departamento ante el pueblo.

- El cuestionario promueve que el Departamento y sus unidades estén conscientes de que la administración correcta de sus recursos solo puede ser apreciada a través de la gestión pública, ejemplo de ello se presenta, cuando colabora con los diversos actores de la sociedad para lograr políticas y programas de valor para ella.

IV. Selección y coordinación de todo el proceso de completar el cuestionario

Un total de 23 unidades operacionales del Departamento de Salud fueron seleccionadas para completar el Cuestionario[12]. El instrumento se administró a un pequeño grupo piloto antes de ser enviado a la totalidad de unidades con el fin de corroborar el entendimiento y estructura de las preguntas. Luego del proceso de validación, comienza el envío de enlaces de acceso a las secciones correspondientes de cada oficina para mediados de noviembre de 2019 con fecha límite para su cumplimiento del 17 de diciembre de 2019. El medio principal de comunicación con los partícipes fue el correo electrónico.

Departamento de Salud de Puerto Rico
Diagrama Organizacional



[12] Para propósitos del análisis de resultados, se excluye a la Administración de Servicios Médicos (ASEM) debido a su complejidad, extensión y funcionamiento. ASEM es una institución gubernamental adscrita al Departamento de Salud del Estado Libre Asociado de Puerto Rico que posee personalidad jurídica propia y es autónoma en su operación y funcionamiento.

Luego del envío de los enlaces de acceso al Cuestionario se incluyó un enlace con acceso a una plataforma digital, creada por OIAT, que facilitaba la adición y manejo de anejos o documentos para sustentar las respuestas de las unidades. Esta plataforma era administrada por OIAT con el propósito de proveer seguridad y acceso regulado para la adición de documentos internos por cada oficina. La persona asignada debía ser añadida a una lista con acceso limitado a las secciones asignadas específicamente a su unidad.

Luego de extender la fecha límite de cumplimiento, la recopilación de información culminó a mediados de marzo 2020. De 22 oficinas asignadas a completar el Cuestionario 19 lograron completar el cuestionario exitosamente. El porcentaje de tasa de respuesta fue de un 86.4%. El número total de documentos obtenidos mediante la plataforma digital: 622.

La administración del instrumento presentó varios retos y sugerencias relacionados al cumplimiento del Cuestionario. Entre ellos:

- Limitación del tiempo dado para responder las secciones asignadas; el instrumento fue administrado durante épocas festivas, a pesar de que se le brindó al personal cerca de un mes para finalizar el cuestionario, muchos empleados/as escogen este periodo para irse de vacaciones. Adicional, varias oficinas se encontraron en procesos de auditoría o visitas relacionadas a asuntos federales. El periodo inicial para completar el Cuestionario abarcó desde mediados de noviembre 2019 a mediados de diciembre 2019. A pesar de esto, muchas unidades finalizaron de enero 2020 a mediados de marzo 2020.
- Adaptación de las preguntas a la plataforma de *Google Forms*; se logró adaptar el cuestionario para que las unidades pudieran completarlo ágilmente. En ocasiones, el personal prefería imprimir el cuestionario y distribuirlo entre compañeros para poder completarlo con la cooperación de todo el equipo.
- Críticas constructivas y observaciones provenientes de directores y evaluadores de los programas sobre sintaxis de preguntas o categorías aplicables a su unidad para una mejor comprensión de las preguntas y/o sugerencias para suministrar, o no suministrar, secciones del cuestionario.
- Unidad de mayor tamaño (SASFSI), con 11 programas, asignó a una persona por cada programa para completar el Cuestionario. Se tuvo que impartir adiestramientos para que el personal conociera el trasfondo, funcionamiento y propósito del Cuestionario.
- Oficinas sugeridas para una futura administración del cuestionario: Oficina de Finanzas y el programa *Behavioral Risk Factor Surveillance System* (BRFSS). A través de sugerencias y comentarios de los participantes, se repasaron preguntas y se concluye que las unidades pudiesen generar valor añadido sobre el funcionamiento y desempeño del Departamento de Salud.

- Añadir área para comentarios. Varias unidades indicaron que preferían tener un área que diera espacio para explicar sus respuestas. El Cuestionario no siempre daba espacio para ello, en ocasiones, los participantes escribían sus comentarios y los adjuntaban a la plataforma digital de anejos como un documento adicional.

- Desconocimiento de la herramienta. Se hizo una invitación inicial a unidades y entidades externas del sistema de salud. La asistencia fue variada, aunque no todas las unidades se presentaron a la actividad. Al comenzar el proceso de seguimiento, algunas unidades indicaban que no tenían conocimiento de la herramienta ni su propósito. Para remediar esta dificultad se optó por ofrecer una explicación detallada (si tenían su tiempo limitado), mientras que otras oportunidades se les brindaba una presentación más extensa sobre los componentes del Cuestionario.

- Unidades expresaron que no le correspondían algunas de las secciones asignadas. Esta observación fue realizada por varias unidades que negaron finalizar algunas secciones pues, no le correspondían o tenían injerencia sobre ello. Por consiguiente, no completaban esa sección específica. Como dato importante, se añadió un criterio para considerar el cumplimiento del Cuestionario sobre las unidades asignadas: las secciones se consideraban completadas por una unidad si la persona encargada de completar el Cuestionario entendía que había completado todas las secciones sobre las que tenía conocimiento y/o autoridad.

Fortalezas y Oportunidades

La información fue obtenida del análisis realizado sobre los resultados del Cuestionario para la mejora del desempeño del Departamento de Salud.

Tabla 7. Actividades vs. Fortalezas/Oportunidades

	Fortalezas	**Oportunidades**
Cuestionario para la mejora del desempeño del DS (Interno)	• Prácticas de calidad y desempeño por algunos programas • Desarrollo de *expertise* (pericia) en ciertas temáticas de salud pública: emergencias, madres, niños y adolescentes, vacunación, etc. • Mantener colaboración positiva con diversas entidades • Reconocimiento del DS como líder en asuntos de salud pública • Alta gerencia del DS, comprometida y en apoyo a la	• Implantar sistema uniforme para elaborar procedimiento o protocolos que permitan viabilizar leyes en Salud Pública • Estandarización de los procesos para el uso adecuados de fondos • General mecanismos informativos para comunicar e intercambiar ideas, protocolos, etc. • Cambio en la cultura organizacional para visualizar la evaluación

	Fortalezas	Oportunidades
	gestión del desempeño y calidad • Colaboración para fórmula, modificar e implantar políticas de salud pública • Existencia de guías/directrices para respuesta ante emergencias: plan de operaciones de emergencia • Uso e incorporación de prácticas basadas en la evidencia por algunos programas. • Recopilación, análisis y publicación de ciertos informes sobre datos de la salud de PR. • Iniciativas existentes que abordan situaciones emergentes en salud pública (gerontología, Alzheimer)	como una oportunidad de aprendizaje mediante mecanismo de evaluación formativa y comunicación de los hallazgos de la evaluación • Elevar y mantener los estándares de desempeño del DS mediante la acreditación • Fortalecer los procesos y la interrelación de los sistemas de vigilancia, y mejorar la comunicación. • Establecer un comité de revisión para protección de seres humanos en investigación de temas de salud • Incorporar mecanismos que integren la participación de la población en el desarrollo de política pública • Fortalecer y dar continuidad al rol activo del DS en el Consejo Multisectorial de salud • Desarrollo y promoción de políticas públicas y estrategias que promuevan la equidad en salud • Desarrollar mecanismos para la retroalimentación continua para identificar barreras de acceso a servicios de salud para las comunidades • Impulsar la participación de grupos de interés e inclusión de poblaciones vulneradas en la definición de los servicios de salud

	Fortalezas	Oportunidades
		• Analizar de forma constante las necesidades de la salud de PR mediante mecanismos de monitoreo y evaluación • Desarrollo y mantenimiento de un sistema integrado de monitor • Uso de datos sobre el cambio demográfico para enfocar las estrategias de salud • Promover el desarrollo y bienestar de los profesionales de la salud pública • Elevar el *expertise* de los Recursos Humanos mediante la capacitación continua • Promover el trabajo en redes como ente facilitador con las instituciones del sistema de salud publica • Fortalecer colaboración con la academia, instituciones del sistema de salud, otras agencias y municipios • Establecer colaboraciones para estudiar la diversificación de recursos y fuentes para financiar la inversión la salud

A. Fortalezas:

Infraestructura y capacidad organizacional

El Departamento de Salud de Puerto Rico, desde la creación de su ley orgánica en 1912, ha sido el principal ente encargado de la salud pública del país. A través de los años su tamaño e infraestructura ha ido en incremento proveyéndole un amplio campo de acción sobre asuntos de índole epidemiológico y relevantes a la seguridad sanitaria del país. Su capacidad organizacional ha evolucionado a medida que se integran nuevos programas y se expanden aquellos existentes. A través del tiempo varios programas del Departamento se han caracterizado por promover el uso de prácticas de calidad y desempeño que le han permitido monitorear su ejecución y desempeño por periodos extensos de tiempo. Estas acciones garantizan el buen uso de los recursos humanos y económicos; así como la sustentabilidad de los programas a través del tiempo.

Fuerza Laboral

La fuerza trabajadora del Departamento se destaca por poseer un alto nivel de especialización dirigido a atender diversidad de poblaciones y temáticas relacionadas a la salud pública del país; por ejemplo, emergencias nacionales, madres, niños y adolescentes, vacunación, enfermedades de transmisión sexual, víctimas de violación, VIH, entre otros. El personal adscrito al Departamento posee un conocimiento técnico único en el país que influye, a menudo, en la implantación y modificación de políticas públicas. Su participación en la legislatura se hace palpable mayormente mediante la elaboración de cartas, memoriales explicativos y proyectos respaldados por la Cámara y el Senado. También se observa que los expertos/as mantienen una comunicación abierta y continua con las comunidades que representan y con aquellas entidades que fiscalizan los programas. El personal del Departamento rinde cuentas sobre los servicios que ofrece a través del contacto directo con la población y entidades a las que sirve.

Fortalezas

- Mantener colaboración positiva con diversas entidades
- Alta gerencia del DS, comprometida y en apoyo a la gestión del desempeño y calidad
- Colaboración para formular, modificar e implantar políticas de salud pública

Liderazgo del Departamento de salud (Coordinación, colaboración y apoyo)

En Puerto Rico el Departamento de Salud es reconocido como el líder en asuntos de salud pública. Su influencia está presente desde la elaboración, modificación e implantación de políticas públicas hasta el servicio directo hacia los ciudadanos/as. El Departamento posee un alcance total sobre temas inherentes a la salud y su monitoreo en la población alrededor de toda la isla. Por ser líder, dirige y coordina la transferencia de tareas y recursos a colaboradores que puedan aportar al cumplimiento de las metas establecidas en pro de la salud y el bienestar general del país. Para llevar a cabo esta encomienda, la Agencia ha establecido una red de colaboradores compuesta por entidades de los tres sectores (privado, público y sin fines de lucro). Utilizando la comunicación efectiva.

Políticas y prácticas que impactan determinantes de la salud

El Departamento de Salud como fortaleza posee una existencia de guías/directrices para respuesta ante emergencias: plan de operaciones de emergencia. Su uso e incorporación de prácticas basadas en la evidencia por algunos programas; Recopilación, análisis y publicación de ciertos informes sobre datos de la salud de PR les permite obtener la información necesaria para la toma de decisiones. Posee una iniciativa existente que abordan situaciones emergentes en salud pública tales como gerontología, Alzheimer, etc.

Fortalezas

- Como resultado de la administración del instrumento se evidencia que varios programas mantienen una cultura basada en la utilización de prácticas de calidad y desempeño
- Se afirma también que estos programas cuentan con el apoyo formal de parte de la alta gerencia

B. Oportunidades

Fortalecimiento de capacidad del Departamento de Salud

Según la información recopilada mediante el Cuestionario para la mejora del desempeño, el Departamento de Salud encuentra oportunidades de mejora que, atendidas de manera adecuada, redundarán en una optimización de su funcionamiento.

El Departamento tiene una deficiencia respecto a los procesos de recaudación y manejo de fondos. Se encontró una necesidad de generar y establecer procesos operacionales estandarizados (*SOPs*, por sus siglas en inglés) que permitan agilizar el manejo de fondos de los programas.

Otra oportunidad descubierta por el Cuestionario indica que un 50% de las unidades monitorean o se mantienen informado de los asuntos públicos que están siendo discutidos por el Gobierno Estatal y Federal, por funcionarios electos, individuos y/u otras entidades que establecen políticas y prácticas que impactan a la agencia o a la salud pública. Conforme a lo expuesto, se debe promover el flujo de información entre las unidades y el gobierno estatal, federal y entidades relacionadas a la salud pública.

Oportunidades

- En las **políticas y reglamentos** internamente: requiere estandarización de los procesos para facilitar el uso adecuados de fondos y generar mecanismos informativos para comunicar e intercambiar ideas, protocolos, etc. Externamente: implantar sistema uniforme para elaborar procedimiento o protocolos que permitan viabilizar leyes en salud pública
- En la **estructura organizacional** el cambio en la cultura organizacional para visualizar la evaluación como una oportunidad de aprendizaje mediante mecanismo de evaluación formativa y comunicación de los hallazgos de la evaluación.
- En los **estándares de desempeño** se debe elevar y mantener los estándares de desempeño del DS mediante la acreditación.
- **Respuestas en emergencias o desastres** fortalecer los procesos y la interrelación de los sistemas de vigilancia, y mejorar la comunicación.

Además, se encontró que el Departamento (un 66.7% de las unidades) se involucra con otras organizaciones en actividades que contribuyen al desarrollo y/o modificación de políticas que impactan la salud pública.

Gobernanza (Transparencia, participación y rendición de cuentas)

De la información recopilada por el Cuestionario, se pudo observar que la mayoría de los estudios y aprobaciones provenían de la Oficina para la Protección de Participantes Humanos en Investigación (OPPHI) de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Ciencias Médicas. Esto constituye una oportunidad para establecer un comité de expertos e investigación para futuros estudios basados en evidencia.
Se observó también que el Departamento de Salud debe incorporar mecanismos que integren la participación de la población en el desarrollo de política pública. Esto se evidencia en la cantidad limitada de programas que ofrecían participación en los programas sobre la población general. Los casos existentes utilizaron reuniones, encuestas y otros mecanismos donde se pudiera informar sobre los servicios y proyectos que ofrece el Departamento en búsqueda de retroalimentación sobre asuntos de salud pública.

Los datos presentan que existe un alto por ciento de las unidades que muestran que el Departamento tiene personal experto o acceso a expertos externos que pueden analizar investigaciones y sus implicaciones para la salud pública. Esto puede contribuir a incidir en la influencia de la política pública sobre la rama legislativa y judicial.

A través del Cuestionario se encontró una participación limitada para promover y apoyar las innovaciones en la práctica y la investigación de salud pública. Por lo que se requiere incentivar y promover actividades que refuercen la colaboración y alianzas (relaciones de trabajo) con instituciones académicas o centros/institutos de investigación.

Sustentabilidad

La sustentabilidad del Departamento depende de la continuidad de los trabajos del personal destacado en posiciones clave. Como parte de la administración del Cuestionario se identificó la necesidad de un plan estratégico para recursos humanos que esté alineado al plan estratégico del Departamento, que identifique los conocimientos, destrezas y habilidades que serán necesarias para lograr las metas y objetivos del plan estratégico, se analicen las brechas entre las capacidades actuales y futuras, se identifiquen los puestos críticos del Departamento y que contenga un plan de sucesión. Actualmente los candidatos internos para llenar posibles vacantes en puestos claves se realizan mediante recomendación y ejecutorias. Por otra parte, tampoco se incluyen planes de desarrollo para candidatos potenciales y existen problemas para retener al personal en puestos claves. La retención de candidatos potenciales para sustituir a las personas en puestos claves actualmente se lleva a cabo mediante la otorgación de diferenciales de acuerdo con la aprobación y la disponibilidad de fondos. Se debe propiciar la continuidad del funcionamiento del DS mediante la implantación de un plan de sucesión que identifique los puestos claves.

Equidad en salud

La equidad en salud implica que las personas puedan desarrollar su máximo potencial de salud independientemente de su posición social u otras circunstancias determinadas por factores sociales.

Oportunidades
• Desarrollo y promoción de políticas públicas y estrategias que promuevan la equidad en salud. • Desarrollar mecanismos para la retroalimentación continua para identificar barreras de acceso a servicios de salud para las comunidades • Impulsar la participación de grupos de interés e inclusión de poblaciones vulneradas en la definición de los servicios de salud.

El Cuestionario, dentro de la perspectiva de género en salud y orientación sexual, explora las inequidades en el acceso a los sistemas de salud. Un alto porcentaje de respuestas indican que el Departamento se inclina a no investigar e identificar inequidades, por género u orientación sexual, ni las posibles causas de ello. Igualmente, hay una alta ausencia de mecanismos dirigidos a la implementación de medidas y mecanismos claros para el monitoreo e implementación de políticas, normativas y reglamentos basados en la perspectiva de género.

Considerando las oportunidades de mejoras en equidad de salud, es importante desarrollar y promover estrategias dirigidas al establecimiento de una política pública que informe y eduque sobre el tema. Otra estrategia puede ir dirigida a impulsar la participación de grupos de interés e inclusión de poblaciones vulneradas en la definición de los servicios de salud.

Fuerza Laboral

El Departamento de Salud cuenta con una lista para documentación e identificación de los puestos de empleados y empleadas distribuidos por función (ejecutivo, gerencial, supervisor y técnico). De la información recopilada se vislumbra que el Departamento no cuenta con un conjunto de destrezas profesionales dirigidas a la salud pública que estén alineadas al plan estratégico de la Agencia.

La responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos debe ir dirigida al apoyo de los empleados del Departamento y elevar la experiencia (pericia) de mediante la capacitación continua.

Amenazas y Áreas para mejorar

Tabla 8: La información fue obtenida del análisis realizado por el Cuestionario Interno de Mejoras de Desempeño del Departamento de Salud**.**

Tabla 8Actividades vs. Amenazas/Áreas para mejoras

	Amenazas	Áreas para mejorar

Cuestionario Mejoras de Desempeño del DS (Interno)	• Limitada consideración de poblaciones vulneradas.
	• Mecanismos Limitados para la participación de las poblaciones (diversas/vulnerados)
	• Limitado acceso a servicios de salud, reducida equidad en el ofrecimiento de servicios
	• No se ha incorporado claramente los objetivos de desarrollo sostenible/*Healthy People*
	• Baja capacidad de sustentabilidad del financiamiento del sistema de salud
	• Limitada información se considera por cuerpos legislativos al crear estrategias de salud
	• Pocos datos sobre: Inequidad interseccional, acceso, gastos
	• Políticas públicas informadas por la evidencia
	• Limitada disponibilidad de bases de datos de acuerdo con los retos de salud pública contextuales.
		• Limitada perspectiva sistémica del DS (a nivel interno)
		• Reducida recopilación, acceso y disponibilidad de datos del sistema público
		  • Informar al público sobre aspectos que incluyen políticas públicas, amenazas, etc., que impactan la salud pública
		  • Limitado desarrollo de competencias en salud pública
		  • Limitado *expertise* (pericia) de gerencia del Recurso Humano
		  • No se ha incorporado claramente los objetivos de desarrollo sostenible/*Healthy People*
		  • Políticas y reglamentos con difícil acceso y en desconocimiento
		  • Baja capacidades de planificación y evaluación
		  • Prácticas de calidad/desempeño de forma aislada
		  • Mejora de capacidades para la gerencia
		  • Bajos mecanismos de acuerdos para monitorear y evaluar políticas y reglamentos.
		  • Baja estandarización de procesos
		  • Deficiencias en procesos administrativos, planificación y finanzas
		  • Investigación y sistematización limitada (Investigación como cultura)

	Amenazas	Áreas para mejorar
		• Consideración limitada de la información de salud por los cuerpos legislativos • Baja definición de indicadores de salud en conexión con indicadores socioeconómicos

A. Amenazas**:**

Gobernanza (Participación, transparencia)

En el Cuestionario para la mejora del desempeño organizacional del Departamento de Salud se recopiló como amenaza un bajo porcentaje de unidades que implementaba iniciativas culturalmente sensibles para aumentar el acceso a los servicios de atención médica para aquellos que pueden experimentar barreras para la atención debido a diferencias culturales, de idioma o de alfabetización.

Igualmente se observa que 1 de cada 4 unidades implementa intervenciones apropiadas para reducir las barreras que enfrentan las poblaciones identificadas para recibir los servicios de salud.

Política y reglamentos

Un hallazgo encontrado por el Cuestionario indica que aproximadamente 3 de cada 10 unidades ha incorporado metas de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus planes de acción. Esto evidencia una necesidad de alinear la política pública con las buenas prácticas de tendencia mundial.

Sistema de salud

El Departamento de Salud realiza informes periódicos sobre información de inversión en sistemas de salud en Puerto Rico. Sin embargo, enfrenta el reto de una baja capacidad de sustentabilidad en relación con el financiamiento. Actualmente, no existe evidencia de análisis comparativo de la inversión per cápita en salud en Puerto Rico con medidas comparables para Estados Unidos, ni para los países de la OECD. La distribución de la inversión en salud en Puerto Rico es limitada y la insuficiencia afecta la evidencia sobre los servicios médicos y clínicas, el rendimiento y la documentación sobre el por ciento de gasto por renglón de utilización. Como consecuencia, se debilita el establecimiento de certeza en la inversión de bienes médicos, cuidado en el hogar y cuidado a largo plazo. De igual manera, el análisis del gasto directo de hogares por nivel de ingreso no se refleja la documentación existente.

Datos/evidencia relacionada a la salud pública

Los Datos y evidencia relacionada a la salud pública son factores a ejecución y la evaluación de la efectividad de intervenciones, planes, programas, proyectos y políticas en salud pública. La limitada información es considerada por cuerpos legislativos una amenaza al crear estrategias de salud que sean reales y efectivas. Por consecuente los pocos datos sobre: Inequidad interseccional, acceso y gastos

Estado de la salud poblacional

El Departamento utiliza prácticas prometedoras y/o basadas en evidencia que son apropiadas y culturalmente sensibles a los grupos o comunidades. Sin embargo, más de la mitad (57%) de estas prácticas implementadas no han sido validadas con poblaciones en Puerto Rico. La necesidad del desarrollo de políticas públicas informadas por la evidencia es justificada ante la limitación de la generación de innovación en el área de provisión de servicios de salud a través de colaboraciones con instituciones académicas o de investigación.

B. Áreas de mejoras

Informar y Educar

La educación sobre la salud pública fundamenta una buena prevención y estilos de vida saludable. El Departamento de Salud enfrenta grandes retos a partir de la limitada recopilación, acceso y disponibilidad de datos del sistema público. La presentación de datos es amenazada ante la evidencia imperceptible (25%) a los organismos rectores sobre cambios en el estado de salud de la población.

Fuerza laboral

Un área de mejoramiento encontrada bajo la categoría de fuerza laboral se identifica el limitado desarrollo de competencias en salud pública y el limitado *expertise* (pericia) de gerencia del Recurso Humano. El desarrollo de competencias en salud pública

es fundamental para el Desarrollo organizacional continuo, sin embargo, actualmente no han sido adoptadas competencias medulares aplicadas al tema

Infraestructura y capacidades organizacionales (Planificación y Evaluación)

En la recopilación de los resultados del Cuestionario se identificaron varias debilidades en la categoría de Infraestructura y capacidades organizacionales. De las prácticas de calidad y desempeño se identificaron que alrededor de las unidades (41.7%) no contaban con un plan para la mejora de calidad.

Áreas de mejoras

- Prácticas de calidad/desempeño de forma aislada
- Mejora de capacidades para la gerencia

Procesos administrativos gerenciales

En los procesos administrativos gerenciales la baja estandarización de procesos se identifica como oportunidad de mejoramiento. Las deficiencias en procesos administrativos, como la baja estandarización de procesos, y asuntos financieros se ha considerado un punto importante de mejoramiento.

Datos/evidencia relacionada a la salud pública

La investigación y sistematización limitada (Investigación como cultura) fue identificada como un área de mejoramiento para el Departamento de Salud. La consideración limitada de la información de salud por los cuerpos legislativos y la baja definición de indicadores de salud en conexión con indicadores socioeconómicos son áreas que las diferentes unidades participantes del cuestionario identificaron como áreas de mejoramiento para el Departamento.

Un bajo porcentaje (22%) de unidades indicó que el Departamento participa en actividades que le permiten tener injerencia en la agenda de investigación en relación con la salud. Aunque ello contrasta, con el acceso que tiene el Departamento a personal experto (o acceso a expertos externos) que pueden analizar investigaciones y sus implicaciones para la salud pública

Áreas de mejoras

- **Alineamiento/conexión con política pública** no se ha incorporado claramente los objetivos de desarrollo sostenible/*Healthy People*
- En la **vigencia/revisada** las Políticas y reglamentos son de difícil acceso y en desconocimiento

- ANÁLISIS FODA – CUESTINARIO INSTITUCIONES COLABORADORAS

I. *Fortalezas y Oportunidades*

Luego del proceso de análisis de las respuestas recogidas en el Cuestionario de Instituciones Colaboradoras, se identificaron unas series de puntos de fortalezas y oportunidades (ver **Tabla 9***)* dentro de los temas estratégicos de establecimiento de la visión, misión y valores organizacionales, análisis del entorno externo e interno y por último el tema de equidad en salud y perspectiva sistémica.

Tabla 9. Cuestionario Instituciones Colaboradoras vs. Fortalezas/Oportunidades

Actividad	***Fortalezas***	***Oportunidades***
Cuestionario a Instituciones colaboradoras del DS (Externo)	• Mantener colaboración positiva con diversas entidades • Apoyo percibido en la función de vigilancia y calidad del Departamento de Salud • Capacidad de respuesta para reanudar servicios en caso de emergencia	• Analizar de forma constante las necesidades de la salud de Puerto Rico mediante mecanismos de monitoreo y evaluación • Desarrollar y mantener un sistema integrado de monitoreo • Institucionalizar la práctica de proyectos piloto que sustente el desarrollo de programas • Fortalecer servicios en términos de cobertura, calidad y efectividad • Aumentar diseminación de información estadística a través de diversos medios de comunicación (Ej. *website* del DS) • Reforzar el enfoque preventivo de la salud desde la perspectiva sistémica e integral de las personas • Integrar los determinantes sociales y enfoque socioeconómico de forma clara y

Actividad	*Fortalezas*	*Oportunidades*
		operacional a través del Departamento de Salud • Ampliar los servicios de salud dirigidos a las poblaciones vulneradas • Ampliar la colaboración con la academia, las instituciones del sistema de salud, otras agencias y municipios • Facilitar escenarios de colaboración con estudiantes (i.e., academia) para realizar internados, prácticas profesionales e investigaciones • Establecer mejores mecanismos para lograr mayor efectividad en el uso de recursos (humanos, financieros y tecnológicos) • Implantar un sistema uniforme para elaborar procedimientos y protocolos que permitan viabilizar leyes de salud pública de forma ágil • Actualizar anualmente el listado de unidades operacionales y sus contactos

A. Fortalezas:

Identificar aquellas áreas en las cuales el Departamento de Salud en particular – y el sistema de salud en general – están siendo efectivo con sus colaboradores permite reconocer fortalezas y recursos importantes. Fortalezas que necesitan ser utilizadas de manera consciente y estratégica, así como recursos que pueden utilizarse para apoyar esfuerzos de mejora. La consulta a las instituciones colaboradoras iluminó aspectos claves en dos ejes principales. Cada eje se elabora a continuación.

Liderazgo del DS (coordinación, colaboración y apoyo)

El lograr y mantener una sociedad saludable no recae sobre una sola institución o sector. Por lo tanto, la colaboración multisectorial es imprescindible para asegurar un enfoque cohesivo hacia la salud pública. Es decir, en donde la política pública, los servicios de salud, la educación en salud, las prácticas económicas y sociales se complementen para propiciar una mayor y mejor salud en Puerto Rico.

Fortalezas

- Mantener colaboración positiva con diversas entidades y el Departamento de Salud
- Apoyo percibido en la función de vigilancia y calidad del Departamento de Salud

De la consulta a las instituciones que colaboran con el Departamento de Salud en esta encomienda, se desprende una percepción positiva en cuanto a la capacidad del Departamento para mantener colaboraciones efectivas con diversas entidades. El 75% de las instituciones que completaron la encuesta indicaron tener (o haber tenido en los últimos cinco años) una colaboración con el Departamento. Además, más de la mitad de las instituciones encuestadas perciben que el Departamento lleva a cabo un trabajo asertivo en cuanto a la vigilancia epidemiológica (53%) y que promueve la vigilancia sanitaria (51%). Por último, se percibe un cambio, aunque leve/moderado, hacia mayor calidad de los servicios de salud, así como la cobertura a todas las personas.

Infraestructura y Capacidad Organizacional

Un aspecto identificado por las instituciones encuestadas que puede desarrollarse para capitalizarse en beneficio de la salud pública del país se relaciona con la capacidad de respuesta del Departamento para reanudar servicios en casos de emergencia. Un 43% de las instituciones encuestadas indicó estar satisfechas con dicha capacidad. Dado a los desafíos más recientes a nivel mundial con la pandemia del COVID-19, amerita que el Departamento identifique aquellos aspectos de su respuesta en otras instancias que se consideran efectivos para continuar reforzando la infraestructura de prestación de servicios y colaboración con los distintos sectores de la población.

B. Oportunidades:

Del análisis de los resultados de esta encuesta, se desprenden una serie de aspectos u oportunidades en las cuales el Departamento de Salud puede enfocarse para mejorar sus procesos, prácticas y servicios, así como fortalecer la implantación efectiva de política pública enfocada en la salud. De esta manera, el Departamento puede robustecer su rol como ente facilitador y líder de los esfuerzos para mejorar el sistema de salud.

Toma de decisiones basada en evidencia

Oportunidades

- Analizar de forma constante las necesidades de la salud de Puerto Rico mediante mecanismos de monitoreo y evaluación
- Desarrollar y mantener un sistema integrado de monitoreo
- Institucionalizar la práctica de proyectos piloto que sustente el desarrollo de programas
- Fortalecer servicios en términos de cobertura, calidad y efectividad

Un área donde se identificó varias oportunidades alude a institucionalizar la toma de decisiones basadas en evidencia como una práctica generalizada del Departamento. Para esto, se necesitan procesos y sistemas integrados en todas las unidades para la recopilación de datos e información certera, así como el monitoreo y la evaluación continua. Entre las observaciones y recomendaciones ofrecidas por los encuestados resaltan: la necesidad de implantar mecanismos permanentes de monitoreo y evaluación que permitan recopilar información de salud de la población, y así poder analizar y definir estrategias de acción acordes a las mismas. Un mecanismo concreto mediante el cual el Departamento ya trabaja en esta dirección es la implantación de un sistema de gerencia del desempeño organizacional. Este sistema integrado de monitoreo apoyará a todas las unidades a compartir un lenguaje común y a alinear esfuerzos hacia el logro de esta prioridad.

Otra área de oportunidad identificada se relaciona con incorporar la práctica de desarrollar proyectos piloto para comprobar la viabilidad y efectividad potencial de nuevos programas. De esta manera, se genera evidencia contundente sobre la efectividad y relevancia de la teoría de cambio del programa, a partir de datos recopilados directamente con la población a la que está dirigido el programa o servicio.

Por último, otro dato significativo que arrojó esta encuesta se refiere al fortalecimiento de los servicios que se ofrecen a los distintos grupos poblacionales. Al auscultar la percepción de los encuestados sobre la cobertura, calidad y efectividad de la atención disponible para los grupos representativos de las diferentes etapas del desarrollo humano (infancia/niñez, adolescencia y edad reproductiva/maternidad, entre otros), estos identificaron espacio para la mejora de los servicios (puntuación promedio de “Bueno”; 3 de 5). Además, los encuestados ofrecieron retroalimentación cualitativa y recomendaciones enfocadas en ampliar la atención a estos grupos.

Educación y promoción

Un área en la cual se identifican oportunidades a partir de la retroalimentación de las instituciones colaboradoras es la relacionada con la educación y promoción de la salud. Además de robustecer la recopilación de información estadística sobre asuntos de salud pública, se resaltó la necesidad de aumentar la diseminación de la información estadística a través de múltiples medios de comunicación, por ejemplo, la página electrónica del Departamento. De esta manera, mejorar la educación de toda la población en temas de salud pública. Atado a lo anterior, además se ilumina la necesidad de reforzar el enfoque preventivo de la salud, ubicando la salud como parte de un sistema más abarcador y considerando la integralidad de las personas.

Oportunidades

- Aumentar diseminación de información estadística a través de diversos medios de comunicación (Ej. *website* del DS)
- Reforzar el enfoque preventivo de la salud desde la perspectiva sistémica e integral de las personas

Equidad en salud

Esta encuesta además refleja oportunidades para desarrollar un sistema de salud equitativo para todos los habitantes de la Isla. Más de la mitad de las instituciones encuestadas calificó como *Deficiente* (1 de 5) o *Regular* (2 de 5) la equidad en el acceso a los servicios de salud pública (**22.2% y 31.5%** respectivamente) y la equidad en el financiamiento **25.5%** y **37.7%** respectivamente). Por último, un **64.8%** de las instituciones encuestadas consideró como *Deficiente* (1 de 5) y *Regular* (2 de 5) la integración actual de los determinantes sociales en el desarrollo de programas y servicios de salud pública. Por lo tanto, mediante la integración clara de los determinantes sociales de la salud, así como un enfoque socioeconómico al atender la salud pública, el Departamento puede contribuir a allegar servicios a todas las comunidades y sectores de la población.

Oportunidades

- Integrar los determinantes sociales y enfoque socioeconómico de forma clara y operacional a través del Departamento de Salud
- Ampliar los servicios de salud dirigidos a las poblaciones vulneradas

Alcanzar dicha equidad implica además la ampliación de servicios dirigidos a las poblaciones vulneradas y que típicamente se encuentran menos representadas. De acuerdo con el insumo de las instituciones colaboradoras del sistema de salud, se necesita hacer un esfuerzo más contundente en el desarrollo de servicios

especializados para estas poblaciones; y más importante aún, asegurar que los servicios básicos a ofrecerse contemplen las necesidades de los distintos grupos y minimicen la disparidad.

Trabajo en redes

Aunque el sistema de salud de Puerto Rico y el Departamento de Salud ya descansan sobre una base de colaboración multisectorial, la retroalimentación de las instituciones colaboradoras resaltó el beneficio de fortalecer dicha colaboración. Un mecanismo identificado es ampliar y robustecer la colaboración con la academia, las instituciones del sistema de salud, otras agencias y municipios. Por ejemplo, en la realización de investigaciones y estudios sobre los determinantes sociales de la salud y la integración de dicho conocimiento en el desarrollo e implantación de servicios. Otro mecanismo definido se refiere a facilitar escenarios de colaboración con estudiantes (i.e., academia) para realizar internados, prácticas profesionales e investigaciones. De esta manera, se generan oportunidades la generación y transferencia de conocimiento que redunde en mejores servicios.

Oportunidades

- Ampliar la colaboración con la academia, las instituciones del sistema de salud, otras agencias y municipios
- Facilitar escenarios de colaboración con estudiantes (i.e., academia) para realizar internados, prácticas profesionales e investigaciones

Fortalecimiento de capacidades del DS

Varias oportunidades identificadas se relacionan con el fortalecimiento de las capacidades del Departamento tanto internas (e.g., infraestructura y uso de recursos) y externas (e.g., desarrollo e implantación de política pública). A nivel de políticas y reglamentos internos, el Departamento necesitaría establecer mejores mecanismos para lograr mayor efectividad en el uso de recursos humanos, financieros y tecnológicos. En la encuesta realizada, la efectividad del uso de recursos se percibe en promedio como *Regular* (2 de 5). Además, los encuestados perciben un *Cambio mínimo* (2 de 5) en el uso de dichos recursos durante los pasados 10 años. Por lo tanto, se hace imperativo el enfoque en esta área.

Oportunidades

- Establecer mejores mecanismos para lograr mayor efectividad en el uso de recursos (humanos, financieros y tecnológicos)
- Implantar un sistema uniforme para elaborar procedimientos y protocolos que permitan viabilizar leyes de salud pública de forma ágil
- Actualizar anualmente el listado de unidades operacionales y sus contactos

A nivel de la creación de políticas y reglamentos externos, sería conveniente para el Departamento implantar un sistema uniforme para elaborar procedimientos o

protocolos que permitan viabilizar leyes en salud pública de forma ágil. Dicho sistema facilitaría la integración de diversos grupos y sectores, y por ende la consideración de múltiples perspectivas, para la creación de política pública de salud que refleje la realidad contextual de la población puertorriqueña.

Por último, relacionado a la estructura y organización del Departamento, se identificó como oportunidad el actualizar anualmente el listado de unidades operacionales y sus contactos. De esta forma, se promueve una mejor comunicación e interacción de las unidades del Departamento; y más aún, se facilita el trabajo en redes y la coordinación con entidades del sistema de salud, a partir de la comunicación de información clara y actualizada.

II. *Amenazas y Áreas para mejorar*

Siguiendo el proceso de análisis de las respuestas dentro del Cuestionario, se identificaron aquellas amenazas y áreas para mejorar *(*ver **Tabla 10**) dentro de los temas estratégicos de establecimiento de la visión, misión y valores organizacionales.

Tabla 10. Cuestionario Instituciones Colaboradoras vs. Amenazas/Áreas para mejoras

Actividad	***Amenazas***	***Áreas para mejorar***
Cuestionario a Instituciones colaboradoras del DS (Externo)	• Limitada visión de salud pública integral (factores ambientales, determinantes sociales, etc.) • Conocimiento limitado de mecanismos de coordinación multisectorial • Limitado acceso a servicios de salud, reducida equidad en el ofrecimiento de servicios • Monitoreo de la salud sin constancia • Pobre desarrollo y calidad de los servicios de salud • Reducido uso de indicadores macro y de calidad para evaluar la salud pública • Percepción negativa sobre la efectividad/abordaje de cada etapa del desarrollo humano	• Reducida recopilación, acceso y disponibilidad de datos del sistema público • Desconocimiento de funciones del Departamento de Salud • Pocos mecanismos para informar al público sobre datos de salud (página web) • Excesiva burocracia en los procesos administrativos del gobierno • Reducción del personal (falta) paulatino, sustentabilidad de recursos humanos

A. Amenazas:

Es importante identificar desafíos que se han traducido – o tienen el potencial de convertirse – en amenazas al sistema de salud pública y al funcionamiento del Departamento de Salud como ente guía de la meta de mejorar y sostener la salud pública. Varios se desprenden de la encuesta a instituciones colaboradoras y se detallan en las siguientes secciones.

Estado de la salud poblacional

La retroalimentación de las instituciones colaboradoras arrojó luz en cuanto a la efectividad del sistema de salud pública en general – y del Departamento en particular – para desarrollar, ofrecer, monitorear y mejorar los servicios de salud pública. En primer lugar, se percibe una efectividad promedio *Regular* (2 de 5) del sistema de salud, en cuanto a la calidad de la atención a la población, la calidad de los servicios, la cobertura y el mejoramiento del estado de la salud. De forma similar, en promedio se percibe un *Cambio leve* (3 de 5) en los esfuerzos para mejorar el desempeño del sistema de salud en los últimos 10 años. Por último, los encuestados demostraron insatisfacción (**30.8%, *Muy insatisfecho* y *Ligeramente insatisfecho***) o indiferencia (**29.9%, *Ni satisfecho ni insatisfecho***) hacia la capacidad percibida del Departamento para brindar servicios ágiles y de calidad.

Amenazas

- Pobre desarrollo y calidad de los servicios de salud
- Reducido uso de indicadores macro y de calidad para evaluar la salud pública
- Percepción negativa sobre la efectividad/abordaje de cada etapa del desarrollo humano

Alineado con lo anterior, se percibe una carencia en la definición y el uso de indicadores macro y de calidad para evaluar la salud pública. En promedio, los encuestados evaluaron como *Regular* (2 de 5), el nivel de desarrollo de la mejora continua de programas y servicios mediante la evaluación continua.

Por último, se identificó una percepción negativa sobre la efectividad/abordaje de cada etapa del desarrollo humano. Específicamente, la cobertura, calidad y efectividad de los servicios de salud provistos para la población adulta tardía y tercera edad (61+ años) se evaluó en promedio como *Pobre* (1 de 5). Además, los servicios provistos para la población adulta temprana (25-34 años) y adulta (35-60 años) se evaluó como *Regular* (2 de 5).

Coordinación

Amenazas

- Visión limitada de salud pública integral (factores ambientales y determinantes sociales de salud, etc.)
- Conocimiento limitado de mecanismos de coordinación multisectorial

En cuanto a la coordinación dentro y fuera del Departamento, se identificó una visión limitada de salud pública integral, que considere factores ambientales y los determinantes sociales, entre otros aspectos. Al preguntar a las entidades colaboradoras del sistema su perspectiva sobre cuánta prioridad el Departamento debe otorgar a los determinantes sociales de la salud (ej., acceso a alimentación saludable, calidad de vivienda, apoyo social, empleo, entre otros), la respuesta más frecuente fue *Esencial* (5 de 5), en particular para acceso a cuidado de salud (**78.9%**), seguridad alimentaria (**60.2%**), conocimiento/comprensión de la información de salud (**54.6%**), acceso a alimentos que sustenten patrones de alimentación saludable (**53.7%**) y condiciones ambientales (**47.7%**).

Una segunda amenaza identificada en cuanto a la coordinación se refiere a un conocimiento limitado de mecanismos de coordinación multisectorial. Al auscultar sobre la efectividad en la coordinación del Departamento con otras agencias gubernamentales, relevantes al tema de salud pública (ej., departamentos de Agricultura, Educación, Familia, Recreación y Deportes, Seguridad Pública y Trabajo, entre otros), la respuesta típica para más de la mitad de la muestra de instituciones (**51.3% a 80.2%**) fue ***No tengo conocimiento***. Ambas situaciones ponen de manifiesto la importancia de reconocer la complejidad del sistema de salud y de la multiplicidad de variables que inciden en el mismo.

Operacionalización de principios guías y valores

Al explorar la percepción de las instituciones colaboradoras sobre la efectividad del Departamento para operacionalizar y demostrar sus valores organizacionales y principios, un aspecto a resaltar es el limitado acceso a servicios de salud y reducida equidad en el ofrecimiento de servicios. Una porción significativa de los encuestados (**40.4%**) indicó estar ***Totalmente en desacuerdo*** y ***En desacuerdo*** con la premisa que el Departamento propicia un sistema de salud accesible a todos los habitantes de Puerto Rico. Así mismo, un **53.7%** evaluó como *Deficiente* (1 de 5) o *Regular* (2 de 5) la equidad en el acceso a servicios de salud.

Infraestructura y capacidades organizacionales (Planificación y Evaluación)

Por último, del análisis de los resultados de la encuesta se desprende el monitoreo de la salud sin constancia como una amenaza a atender. Un **45.4%** de los encuestados evaluaron como *Deficiente* (1 de 5) o *Regular* (2 de 5) la capacidad del Departamento para monitorear efectivamente la salud pública. De igual forma, al auscultar sobre la efectividad del Departamento para desarrollar mecanismos permanentes de monitoreo y evaluación de los servicios, la respuesta más frecuente fue ***Ni de acuerdo ni en desacuerdo***. Esta neutralidad o ambivalencia

apunta a la necesidad de atender este aspecto para minimizar su potencial impacto a mediano y largo plazo.

B. Áreas de mejoras:

Por último, áreas de mejora a corto y mediano plazo también se desprenden del análisis de resultados de la encuesta a instituciones colaboradoras. Dichas áreas reflejan aspectos concretos al interior del Departamento que es necesario atender para sustentar interacciones más efectivas de las entidades que conforman el sistema de salud, y que se espera que eventualmente redunden en mejores servicios y procesos más ágiles y efectivos.

Informar y educar

En esta categoría se identificaron áreas de mejora relacionadas con el rol de educación y orientación sobre datos de salud. En primer lugar, se identificó una reducida recopilación, acceso y disponibilidad de datos del sistema público. Al auscultar la percepción de los encuestados sobre la efectividad del Departamento para informar permanentemente sobre las principales estadísticas y datos relevantes a la población, más de la mitad de la muestra indicó estar en desacuerdo (**29.1%**, ***Totalmente en desacuerdo*** y ***En desacuerdo***) o indiferente (**36.4%, *Ni de acuerdo ni en desacuerdo***). De estos resultados puede inferirse una necesidad del Departamento de fortalecer sus esfuerzos en esta área.

Áreas de mejora

- Reducida recopilación, acceso y disponibilidad de datos del sistema público
- Desconocimiento de funciones del Departamento de Salud
- Pocos mecanismos para informar al público sobre datos de salud (página *web*)

Otra área identificada se relaciona con el aparente desconocimiento de funciones del Departamento de Salud. Al preguntar a las entidades sobre los deberes y responsabilidades del Departamento, la respuesta típica fue ***Ni de acuerdo ni en desacuerdo*** (3 de 5), lo cual apunta a la existencia de una brecha entre la situación actual y la deseada.

Por último, del análisis se desprende una percepción de pocos mecanismos para informar al público sobre datos de salud (ej., página *web*). Un **95.2%** de los encuestados identificó como ***Esencial*** (4 de 5) o ***Totalmente esencial*** (5 de 5) el mejoramiento de la calidad de información de salud disponible. De igual forma, indicaron estar ***Muy o Ligeramente insatisfechos*** (**44.0%**) con los mecanismos para informar al público general sobre las estadísticas relacionadas a la salud pública.

Procesos administrativos gerenciales

Un aspecto mencionado en múltiples ocasiones en la retroalimentación cualitativa de la encuesta se refiere a la excesiva burocracia en los procesos administrativos del gobierno. Desde la perspectiva multisectorial, esto tiene un impacto no solo en la prestación de servicios de salud ágiles y de calidad para la población, también en la coordinación efectiva entre entidades (ej., disponibilidad e intercambio de información, dilación de los procesos (ej., otorgación de licencias profesionales, evaluación de facilidades, entre otros).

Fuerza Laboral

Otro aspecto identificado en la retroalimentación cualitativa se relaciona con la identificación por parte de las entidades encuestadas de la reducción o falta del personal como un área que influye negativamente en la prestación de servicios.

Conclusión

La encuesta realizada a las instituciones del sistema de salud pública y colaboradoras del Departamento de Salud ilumina varios aspectos prioritarios que apoyan a informar el Plan Estratégico 2020-2025. Principalmente, en lo concerniente al rol de ente líder en el desarrollo, implantación y evaluación de política pública de salud que sea cónsona con las características y condiciones contemporáneas de la población. Para reforzar este rol, es importante que el Departamento defina acciones concretas enfocadas en mejorar su funcionamiento interno, fundamentado en una toma de decisiones informada por evidencia de calidad. Por último, es necesario propiciar una coordinación multisectorial consecuente, basada en la creación y el sostenimiento de redes de colaboración e intercambio de información efectivas.

ANEJO B – Lista de Participantes

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
1	Administración de Compensación por Accidentes de Automóviles	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
2	Administración de Rehabilitación Vocacional	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
3	Administración de Servicios Médicos de Puerto Rico (ASEM)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
4	ADSEF, Departamento de la Familia	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
5	Alianza de Autismo de PR	Organización sin fines de lucro	Poblaciones vulneradas	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
6	Alianza por la Salud del Pensionado	Organización sin fines de lucro	Personas vulneradas	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
7	American Heart Association	Organización sin fines de lucro	Sociedad civil organizada	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
8	Ana G. Méndez Recinto Gurabo	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
9	Ashford Presbyterian Community Hospital	Organización sin fines de lucro	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
10	Asociación de Compañías de Seguros de P.R.	Organización sin fines de lucro	Sector privado	Cuestionario a Instituciones

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
				colaborad del sistema de salud pública
11	Asociación de Hematología y Oncología Médica de Puerto Rico	Asociación o colegio profesional	Asociación de profesionales	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
12	Asociación de Hospitales	Asociación o colegio profesional	Privado	Entrevistas Élite
13	Asociación de Reumatólogos de Puerto Rico	Asociación o colegio profesional	Asociación de profesionales	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
14	Asociación Mayagüezana de Personas con Impedimentos, Inc.	Organización sin fines de lucro	Sociedad civil organizada	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
15	Asociación Médica de Puerto Rico	Asociación o colegio profesional	Asociación de profesionales	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
16	Asociación Puertorriqueña de Medicina Física y Rehabilitación	Asociación o colegio profesional	Asociación de profesionales	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
17	ASPIRA de PR	Organización sin fines de lucro	Sociedad civil organizada	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
18	ATIPRC, www.espigaspr.org	Organización sin fines de lucro	Sociedad civil organizada	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
19	Auxilio Salud Plus	Organización sin fines de lucro	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
20	Banco de Alimentos Puerto Rico, Inc.	Organización sin fines de lucro	Personas vulneradas	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
21	Cámara de Comercio de Puerto Rico	Asociación o colegio profesional	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
22	CDT Jorge Franceschi	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
23	Centro de Ayudas a Víctimas de Violación (CAVV), SASFSI	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
24	Centro de Diagnóstico y Tratamiento UPR Mayagüez	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
25	Centro de Estudios Multidisciplinarios en Gobierno y Asuntos Públicos (CEMGAP), UPR-RRP, Escuela Graduada de Administración Pública	Institución académica o de investigación	Academia	Desarrollo del Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
26	Centro de Salud Municipal Mariano Rivera Ramos	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
27	Centro para Puerto Rico	Organización sin fines de lucro	Sociedad civil organizada	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
28	Centro Salud Justicia de Puerto Rico / Escuela de Medicina San Juan Bautista	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
29	Centros Sor Isolina Ferre Inc.	Organización sin fines de lucro	Comunitario	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
30	Clinical Medical Services, Inc. & CMS Home Care, LLC	Servicios médicos	Sector privado	Cuestionario a Instituciones

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
				colaborad del sistema de salud pública
31	Coalición de San Juan, Inc.	Organización sin fines de lucro	Sociedad civil organizada	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
32	Colegio de Cirujanos Dentistas de PR	Organización sin fines de lucro	Asociación de profesionales	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
33	Colegio de Farmacéuticos de P.R.	Asociación o colegio profesional	Asociación de profesionales	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
34	Colegio de Médico Cirujanos	Asociación o colegio profesional	Asociación de Profesionales	Entrevistas Élite
35	Colegio de Médicos Veterinarios de Puerto Rico	Asociación o colegio profesional	Asociación de profesionales	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
36	Colegio de Optómetras de PR	Asociación o colegio profesional	Asociación de profesionales	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
37	Colegio de Profesionales de la Consejería en Rehabilitación de Puerto Rico	Asociación o colegio profesional	Asociación de profesionales	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
38	Colegio de Tecnólogos Médicos de PR	Asociación o colegio profesional	Asociación de profesionales	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
39	Comisión de Alimentación y Nutrición de Puerto Rico (CANPR)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
40	Comisión de Derechos Civiles de PR	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
41	Comisión de Prevención de Suicidio (CPS)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
42	Comité Timón Plan Estratégico 2020-2025	Comité del Departamento de Salud	Gobernanza	Asesor del proceso de elaboración del Plan Estratégico 2020-2025
43	Compañía para el Desarrollo Integral de la Península de Cantera	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
44	Concilio de Salud Integral de Loíza, Inc.	Organización sin fines de lucro	Comunitario	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
45	Consejo Multisectorial de Salud de Puerto Rico	Consejo asesor	Gobernanza	Entrevistas Élite
46	Consejo Multisectorial de Salud de Puerto Rico	Consejo asesor	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
47	Corporación de Salud Primara y Desarrollo Socioeconómico del OTOAO (COSSAO)	Organización sin fines de lucro	Comunitario	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
48	Corporación del Proyecto ENLACE del Caño Martín Peña	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
49	Corporación de Salud Primara y Desarrollo Socioeconómico del OTOAO (COSSAO)	Organización sin fines de lucro	Comunitario	Entrevistas Élite
50	Departamento de Desarrollo Económico y Comercio	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
51	Departamento de Justicia	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
52	Departamento de Recreación y Deportes	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
53	Departamento de Salud y Recursos Humanos de los Estados Unidos	Gobierno federal	Federal	Entrevistas Élite
54	Departamento del Trabajo y Recursos Humanos	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
55	División de Inmunización (Vacunación), SASFSI	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
56	División de Madres, Niños y Adolescentes, SASFSI	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
57	División de Niños con Necesidades Médicas Especiales (DNNME), SASFSI	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
58	División de Servicios a las Personas Adultas con Discapacidad Intelectual, SASFSI	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
59	Encompass Health Rehabilitation Hospital of San Juan	Institución hospitalaria	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
60	Equipo de práctica en Evaluación, UPR-RCM, Escuela Graduada de Salud Pública	Institución académica o de investigación	Academia	Evaluación del Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
61	Escuela de Enfermería RCM, UPR	Institución académica o	Academia	Cuestionario a Instituciones

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
		de investigación		colaborad del sistema de salud pública
62	Escuela de Medicina San Juan Bautista	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
63	Escuela Graduada de Trabajo Social, UPR	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
64	Facultad académica, UPR-RCM, Escuela Graduada de Salud Pública	Institución académica o de investigación	Academia	Estudios del estado de la salud en Puerto Rico 2010-2018
65	First Hospital Panamericano	Institución hospitalaria	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
66	First Medical Health Plan, Inc.	Aseguradora de salud	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
67	HIMA San Pablo Fajardo	Institución hospitalaria	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
68	Hospital Bella Vista	Organización sin fines de lucro	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
69	Hospital Buen Samaritano	Institución hospitalaria	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
70	Hospital de la Concepción	Organización sin fines de lucro	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
71	Hospital del Centro Comprensivo de Cáncer	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
72	Hospital Menonita de Cayey	Institución hospitalaria	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
73	Hospital Oncológico Dr. Isaac González Martínez	Organización sin fines de lucro	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
74	Hospital Pediátrico Universitario	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
75	Hospital San Cristobal	Institución hospitalaria	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
76	Impactivo, LLC.	Consultoría en salud pública	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
77	Instituto Médico del Norte, Inc.	Institución hospitalaria	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
78	Junta Reglamentadora de Cannabis Medicinal (JRCM)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
79	Liga de Cooperativas de PR	Organización sin fines de lucro	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
80	Manejo de Emergencias de Arroyo	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
81	Metro Pavia Health System	Institución hospitalaria	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
82	Migrant Health Center Western Region, Inc.	Institución hospitalaria	Sector privado	Cuestionario a Instituciones

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
				colaborad del sistema de salud pública
83	Minicipio de Las Marías	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
84	MMM Holdings, LLC.	Aseguradora de salud	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
85	Municipio Autónomo de Comerío	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
86	Municipio Autónomo de Rincón	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
87	Municipio de Aguadilla	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
88	Municipio de Barceloneta	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
89	Municipio de Bayamón	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
90	Municipio de Cabo Rojo	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
91	Municipio de Canóvanas	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
92	Municipio de Loíza	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
93	Municipio de Moca	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
94	Municipio de Naranjito	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
95	Municipio de Patillas	Gobierno municipal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
96	OCASET- Cuidado diurno, Cuidado de jeringuillas, SASFSI	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
97	Oficina de Administración de los Tribunales	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
98	Oficina de Asesores Legales (OAL)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
99	Oficina de - (OAF)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
100	Oficina de Comunicaciones y Asuntos Públicos (OCAP)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
101	Oficina de Epidemiologia e Investigación (OEI)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
102	Oficina de Informática y Avances Tecnológicos (OIAT)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
103	Oficina de Investigaciones- *Background Check*, SASFSI	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
104	Oficina del Procurador de Personas de Edad Avanzada	Agencia estatal	Poblaciones Vulneradas	Entrevistas Élite
105	Oficina de la Procuradora de las Mujeres	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
106	Oficina de la Subsecretaria	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Entrevistas Élite
107	Oficina de Preparación y Coordinación de Respuesta en Salud Pública- Bioseguridad (OPHPR)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
108	Oficina de Reglamentación y Certificación de Profesionales de la Salud (ORCPS)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
109	Oficina de Senador	Rama Legislativa	Gobernanza	Entrevistas Élite
110	Oficina del Procurador del Paciente	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
111	Oficina del Secretario	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Entrevistas Élite
112	Oficina del Secretario	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
				Departamento de Salud
113	Oficina Gerencia y Presupuesto	Agencia estatal	Gobernanza	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
114	Oficina Gerente Fiscal (OGF) - Oficina de Finanzas y Presupuesto	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
115	PAF Carlos Albizu	Organización sin fines de lucro	Poblaciones vulneradas	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
116	Ponce Health Sciences University - Public Health Program	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
117	Programa *Medicaid*	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
118	Programa Ryan White, SASFSI	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
119	Programa WIC	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
120	Programa de Oportunidades de Vivienda para Personas con VIH/SIDA, SASFSI	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
121	PROSSAM	Organización sin fines de lucro	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
122	PROYECTO NACER, INC.	Organización sin fines de lucro	Sociedad civil organizada	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
123	Recinto de Ciencias Médicas	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
124	Recinto de Ciencias Médicas	Institución académica o de investigación	Academia	Entrevistas Élite
125	Recinto de Ciencias Médicas UPR	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
126	Región Arecibo	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Grupos Focales
127	Región Bayamón	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Grupos Focales
128	Región Caguas	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Grupos Focales
129	Región Mayaguez-Aguadilla	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Grupos Focales
130	Región Metro-Fajardo	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Grupos Focales
131	Región Ponce	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Grupos Focales
132	Registro Demográfico (RD)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
133	Ryder Health Plan, Inc.	Organización sin fines de lucro	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
134	Ryder Memorial Hospital	Organización sin fines de lucro	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
135	Salud Integral en la Montaña	Organización sin fines de lucro	Comunitario	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
136	Secretaría Auxiliar de Administración (SAA)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
137	Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo (SAPD)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
138	Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos y Relaciones Laborales (SARHRL)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
139	Secretaría Auxiliar de Salud Familiar y Servicios Integrados (SASFSI)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
140	Secretaría Auxiliar de Servicios Médicos y de Enfermería (SASME)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
141	Secretaría Auxiliar para Reglamentación y Acreditación de Facilidades de Salud (SARAFS)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
142	Secretaría de Salud Ambiental y Laboratorio de Salud Pública (SSALS)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
143	Secretaría Auxiliar para la Promoción de la Salud (SAPS)	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
144	Servidores Públicos Unidos - AFSCME	Gremio o sindicato	Sindical	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
145	Sociedad de Educación y Rehabilitación de Puerto Rico	Organización sin fines de lucro	Sociedad civil organizada	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
146	Susan G. Komen Puerto Rico	Organización sin fines de lucro	Sociedad civil organizada	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
147	Teen Challenge de Puerto Rico, Inc.	Organización sin fines de lucro	Sociedad civil organizada	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
148	Traslados Médicos de PR, Inc. HNC Aeromed	Servicios médicos	Sector privado	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
149	UAGM	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
150	Unidad de Monitoreo y Evaluación División de Prevención de VIH y ETS, SASFSI	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud
151	Unidad Laboral de Enfermeras y Empleados de la Salud	Gremio o sindicato	Sindical	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
152	United Way PR (Fondos Unidos de PR)	Organización sin fines de lucro	Sociedad civil organizada	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
153	Universidad Ana G. Méndez - Gurabo	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
154	Universidad Central de Bayamón	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
155	Universidad Central del Caribe	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
156	Universidad de PR-Recinto de Ciencias Medica	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
157	Universidad de Puerto Rico - Recinto de Mayagüez - Colegio de Ciencias Agrícolas - Servicio de Extensión Agrícola	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
158	Universidad de Puerto Rico Recinto de Rio Piedras	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
159	Universidad de Puerto Rico Recinto de Ciencias Médicas	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
160	Universidad Interamericana de Puerto Rico Recinto Metro	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
161	Universidad Interamericana Recinto Metropolitano	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
162	UPR Recinto de Ciencias Médicas/ Instituto de Bioética	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública

No.	Entidad/Participante en elaboración del Plan Estratégico 2020-2025	Tipo de entidad	Categoría	Instrumento/Proceso de consulta
163	UPR-RCM, Escuela de Profesiones de la Salud (EPS)	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
164	UPRRP	Institución académica o de investigación	Academia	Cuestionario a Instituciones colaborad del sistema de salud pública
165	Vigilancia VIH, SASFSI	Unidad del Departamento de Salud	Gobernanza	Cuestionario para la Mejora del desempeño del Departamento de Salud

Esta página fue dejada en blanco intencionalmente