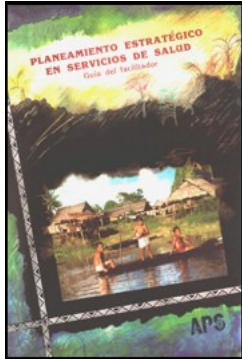

Planeamiento estratégico en servicios de Salud - Guía del facilitador



[Indice](#)

**MINISTERIO DE SALUD
DIRECCION REGIONAL DE SALUD LORETO**

**RED BARNET - DINAMARCA
UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA**

PROYECTO ATENCION PRIMARIA DE SALUD EN LA REGION LORETO

IQUITOS - PERU - 1997

"PROYECTO ATENCION PRIMARIA DE SALUD EN LA REGION LORETO"

Instituto de Medicina Tropical "Alexander von Humboldt"
Universidad Peruana Cayetano Heredia
Av. Honorio Delgado N° 430 - San Martín de Porres LIMA 31 - PERU
Apartado 4314 - Teléfono: (511) 4823910 - Fax: (511) 4823404

Director:

Dr. Eduardo Falconí Rosadío.

Responsable de contenidos:

Luz Illescas Ruiz.

Equipo editorial:

Eduardo Falconí Rosadio.

Eliana Elías Valdeavellano.

Luz Illescas Ruiz.

Secretaria:

Mariela Lau Len Ignacio.

Responsables de edición:

Norma Mancilla Heredia.

Antonio Lozán Pun Lay.

Diseño de carátula:

Beatriz Mosquera Lenti.

Impresión:

Haroldo Galo Guerra.

Foto carátula:

Niños de la comunidad de Santa Clara en el río Nanay.

Esta publicación fue posible gracias a la participación del personal de la Región de Salud de Loreto a través de la Dirección Regional de Salud y al financiamiento de Red Barnet - Dinamarca.

LEY 13714

Art. 69.- Pueden ser reproducidos y difundidos breves fragmentos de obras literarias, científicas y artísticas, y aún la obra entera, si su breve extensión y naturaleza lo justifican; siempre que la reproducción se haga con fines culturales y no comerciales, y que ella no entrañe competencia desleal para el autor en cuanto al aprovisionamiento pecuniario de la obra, debiendo indicarse, en todo caso, el nombre del autor, el título de la obra y la fuente de donde se hubieren tomado.

[Indice](#)

[Presentación](#)

[Introducción](#)

[¿Qué es un plan?](#)

[¿Qué es una estrategia?](#)

[¿Qué pautas debemos seguir para una mejor selección de estrategias?](#)

[Planeamiento estratégico](#)

[Interrelación entre los diferentes tipos de planes:](#)

[Actividad A](#)

[Visión](#)

[Actividad B](#)

[Misión](#)

[Actividad C](#)

[Objetivos](#)

[Actividad D](#)

[Hoja de trabajo # 1](#)

[Diagnostico situacional estratégico](#)

[A. Análisis de las fuerzas competitivas](#)

[Actividad E](#)

[Hoja de trabajo # 2](#)

[B. Análisis FODA](#)

[Actividad F](#)

[Actividad G](#)

[Hoja de trabajo # 3](#)

[Hoja de trabajo # 4](#)

[C. Factores críticos de éxito](#)

[Actividad H](#)

[Hoja de trabajo # 5](#)

[D. Identificación de problemas](#)

[Actividad I](#)

[Hoja de trabajo # 6](#)

[**Objetivos específicos**](#)

[Hoja de trabajo # 7](#)

[**Políticas**](#)

[Actividad J](#)

[Hoja de trabajo # 8](#)

[**Programación**](#)

[**Anexos**](#)

[**Bibliografía**](#)

[Home](#) > [ar](#) [cn](#) [de](#) [en](#) [es](#) [fr](#) [id](#) [it](#) [ph](#) [po](#) [ru](#) [sw](#)



Presentación

La Universidad Peruana Cayetano Heredia, en convenio con la Dirección Regional de Salud Loreto viene ejecutando desde 1992 el Proyecto Atención Primaria de Salud en la Región Loreto-APS, con el financiamiento de Red Barnet de Dinamarca.

Este proyecto tiene como su principal objetivo, contribuir a mejorar la situación de salud de la población rural de la Región Loreto, para lo cual, ha desarrollado y puesto en práctica una propuesta de capacitación dirigida a los técnicos y auxiliares de enfermería responsables de la atención en los Puestos de Salud de la periferia, así como también a los profesionales de salud que laboran en las diferentes Redes de Salud de la Región.

Dentro de este marco, el Proyecto APS, ha elaborado además del material educativo dirigido al personal técnico, material dirigido a los profesionales de la salud con el fin de que cuenten con un material de consulta, que los ayude en la planificación y gerencia de sus establecimientos, de modo que sirva de punto de apoyo en la capacidad organizativa y resolutive de los mismos, mediante la implementación de Estrategias para el logro de sus Objetivos-Plan Estratégico.

El Plan Estratégico contribuirá a que las actividades de los Establecimientos de Salud se lleven a cabo en forma exitosa, brindando una atención con calidad y calidez.

Este material es perfectible, y está diseñado para ser actualizado, por lo que agradeceremos a los que hagan uso de este material, hacernos llegar sus comentarios y sugerencias para ser incorporados. Hacenos llegar a la Dirección: Av. Honorio Delgado No. 430 Urb. Ingeniería - San Martín de Porres - Lima 31.



[Home](#) > [ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw](#)



Introducción

Las Redes de Servicios de Salud son conjuntos de Unidades Productoras de Servicios de Salud, de variado nivel de complejidad que se encuentran articulados entre si, administrativa y funcionalmente, para asegurar la salud de la población. Cuentan con la capacidad de resolver los problemas de salud, empleando intervenciones contempladas en el paquete prioritario de Servicios de Salud, de acuerdo a la demanda de su ámbito de acción,

La conformación de las Redes de Servicios de Salud es una Estrategia del Sector para mejorar de manera eficiente y racional el uso de los Recursos disponibles, incrementar la eficacia de los Servicios en la solución de problemas prioritarios de salud pública y distribuir de manera equitativa la oferta de servicios,

Las Redes deberán tener capacidad organizativa y resolutive, así como tecnológica para la resolución de los problemas de salud; debiendo la gerencia realizar un análisis de las características de la Oferta y la Demanda, es decir el análisis de su entorno (fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas).

Es entonces importante, en todo sentido, la implementación de Estrategias para el logro de sus Objetivos, para lo cual, el Gerente de la Red y su equipo deberán tener el conocimiento y la capacidad de realizar su Plan Estratégico.

La Planificación Estratégica es importante en la gerencia de las Redes de Servicio, puesto que planifica quien tiene la capacidad de decidir y la responsabilidad de conducir y es el quien decidirá el rol de cada uno de los Establecimientos que la conforman para la resolución de problemas y asignación de funciones, y aunque se planifique en una ámbito restringido, siempre existirán limitantes (sociales, económicas, políticas, etc.), que atraviesan las distintas dimensiones de la

realidad, debiendo los gerentes lidiar con tales restricciones,

Entonces, el gerente de la Red, deberá dirigir su trabajo a:

- Trabajar con escenarios de cálculo, conformados por un conjunto de opciones (situaciones, problemas que pudieran presentarse durante el transcurso de la aplicación de las estrategias y de la realización de las actividades programadas, etc.). Estos se deben ubicar dentro extremos aparentemente posibles de acontecimientos que pudiesen suceder, de acuerdo a las características de la Oferta y la Demanda, la población de influencia, etc.

Tomemos como ej. una de las estrategias del PROCETTS: "realizar intervención de comunicaciones y educación a la población", en cuanto a recursos humanos necesarios, ubicaremos por lo menos dos escenarios (uno de techo y uno de piso) para la aplicación de esta estrategia: existencia de profesionales capacitados en el área de comunicaciones en cada una de las Regiones o Sub Regiones de Salud o la no existencia de profesionales en dicha área para poder llevar a cabo adecuadamente la estrategia, Esto nos ayudará a estar preparados para poder afrontar la falta de profesionales en una determinada zona,

- Analizar permanentemente la Misión de su Institución y de su propia Red, manteniéndola viable, relevante y exitosa, de acuerdo al entorno actual y buscando permanentemente nuevas perspectivas de desarrollo en los servicios que brinde, aproximándose a la comunidad, usando y trabajando con recursos que aún no se han utilizado y que se encuentran dentro de sus posibilidades de uso.

Es decir permanentemente se correlacionará la Misión con el contexto o medio ambiente en el que se desenvuelve la organización: área demográfica, características de la población (cultural, económica, social), políticas del sector, oferta y demanda de los servicios, fuentes de financiamiento (tesoro público, recursos propios, programas verticales u otros); lo cual ayudará en la adaptación de la organización a los cambios del

entorno.

- Fijar objetivos organizacionales en función del propósito, recursos, oportunidades, valores y amenazas que se encuentran en el ambiente, buscando la coherencia entre ellos.

Si uno de los objetivos de un Programa de Planificación Familiar es "asegurar el uso de información ejecutiva en la planeación y la evaluación del programa mediante mejoras en la capacitación y desarrollo del sistema de información gerencial durante los próximos cinco años"; es necesario analizar cada objetivo correlacionándolo con la misión de la organización, los recursos necesarios, las oportunidades y amenazas que puedan facilitar o impedir su cumplimiento.

- Definir los medios y Estrategias para lograr los objetivos trazados, esto se hará mediante un proceso que de importancia tanto a la iniciativa, al análisis racional del entorno externo e interno, a la reacción frente a cambios del entorno, y a la visión económica de productos y servicios como a la adaptación, reacción, intuición y decisión política.

Nos debemos preguntar, si cada una de las estrategias planteadas son una ayuda para alcanzar los objetivos fijados, si son factibles teniendo en cuenta el análisis FODA, evaluar el impacto financiero y los costos a ser utilizados, teniendo siempre en cuenta que las estrategias se complementan unas a otras en el cumplimiento de los objetivos.

Los gerentes de las Redes, dentro de su trabajo, analizarán no sólo problemas cotidianos, sino lo más importante, problemas no comunes trabajando con variables provenientes de un entorno en constante cambio y de gran turbulencia, lo que producirá en él hábitos gerenciales de análisis estratégico, corroborando esto, que la planificación es algo muchísimo más complejo que dominar las técnicas de salud; es enfrentar problemas organizativos, problemas médicos, problemas financieros, problemas políticos,



[Home](#) > [ar](#) [cn](#) [de](#) [en](#) [es](#) [fr](#) [id](#) [it](#) [ph](#) [po](#) [ru](#) [sw](#)



¿Qué es un plan?

Un plan es cualquier método detallado, formulado de antemano, para hacer algo. La planeación es una parte integral de la labor administrativa, es el proceso de decidir de antemano que se hará y cómo se hará! antes de que se inicie la acción, ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones integrada a lo largo de la organización Incluye el desarrollo de estrategias y el desarrollo de los medios para aplicarlas.

La planeación tiene implicación futura, esta relacionada estrechamente con la fama de decisiones, es algo que hacemos antes de tomar una decisión.

Es importante para un adecuado planeamiento, ubicar la importancia de los actores sociales y saber que ellos persiguen distintos objetivos a los nuestros, lo cual ayudará a conocer la realidad no solo como "la vemos", sino a ubicarnos en la autoreferencia del otro e intentar comprender su explicación y "percepción" distinta "a la nuestra". De esta manera, conociendo a los actores sociales, se podrá mover la acción que obstaculiza "nuestro plan". La realidad del otro es parte de la realidad que debo explicar y conocer, es parte de la situación planteada..



[Home](#) > [ar](#) [cn](#) [de](#) [en](#) [es](#) [fr](#) [id](#) [it](#) [ph](#) [po](#) [ru](#) [sw](#)



¿Qué es una estrategia?

La necesidad de estudiar y aplicar la noción de estrategia en la administración paso a ser sentida, en el momento en que se acentuaba la velocidad de los cambios sociales, económicos y políticos que sucedían en el mundo y que afectaban las organizaciones, alterando la posibilidad del alcance de los objetivos y los resultados deseables, de ahí la necesidad de desarrollar alternativas y acciones potenciales que posibiliten el redireccionamiento constante de los objetivos y de los caminos de la organización.

Estrategia es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente

Dentro del planteamiento de la Estrategia, se describe como se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, es decir que acciones de intervención ayudarán a la organización a cumplir con su Misión y organizando para cada estrategia planes y presupuestos, tan detallados como sea necesario.

Debido a que las consecuencias de cualquier decisión tienen un efecto drástico y amplió, la administración a través de su función de planeación, debe buscar el mejor curso de acción posible V de cualquier forma estar preparada para cambiar, si la experiencia y /a información nueva que se presenten sugieren que es necesario el cambio en las acciones ya antes establecidas

Las estrategias planteadas para lograr un objetivo (o los objetivos), deberán complementarse unas a otras.

El planteamiento de la Estrategia, viene a serla respuesta a: Cómo los vamos a lograr?

Mario Rovere plantea la estructuración de las Estrategias por niveles:

Nivel I: En este nivel, la Estrategia se considera sinónimo de "Cómo lograr los objetivos",

Nivel II: En este nivel se acepta la detección de ciertos obstáculos y de factores facilitadores que deben ser tenidos en cuenta. Se refiere a las circunstancias o hechos que se interponen entre el presente y la situación objetivo.

Nivel III: Cuando los obstáculos y factores facilitadores no son hechos o circunstancias, sino sujetos que piensan y controlan recursos de poder, es decir, que voluntariamente pueden obstaculizar o facilitar el alcance de nuestros objetivos. Se refiere a una confrontación bajo reglas.

Nivel IV: Las estrategias deben enfrentar situaciones en las que las reglas mismas son parte de lo que se disputa.



[Home](#) > [ar](#) [cn](#) [de](#) [en](#) [es](#) [fr](#) [id](#) [it](#) [ph](#) [po](#) [ru](#) [sw](#)



¿Qué pautas debemos seguir para una mejor selección de estrategias?

a. Enfocar adecuadamente la situación actual, como la apreciamos o percibimos (incluye a todos los miembros del establecimiento), es decir, observar nítidamente todos los actores y condiciones

que conforman los escenarios reales y posibles en el ámbito de trabajo de la institución.

b. Identificar acciones que respondan a la misión, visión y valores previamente definidos.

c. Asegurar concentración en lo importante y que lo ya iniciado tenga continuidad.

d. Buscar orientaciones eficientes que promuevan simultáneamente, una economía de los recursos y una disminución de las discrepancias de los diferentes actores.

e. Realizar una observación multitemporal y multidimensional de la situación, así como de las consecuencias que se pueden derivar de las acciones que sobre esa situación vayamos a ejecutar; es decir, debemos pensar a futuro.

f. Tratar de encadenar una estrategia en aplicación con el surgimiento de la siguiente.

g. Evitar los errores derivados de la "seguridad" de la certeza y la definición de predicciones sociales.

h. Enfatizar una disposición crítica y asertiva. Las estrategias no son ni buenas ni malas sólo son adecuadas o inadecuadas frente a una situación concreta.

i. Tratar de construir el futuro deseado, más que pensar en el futuro, es lo sustantivo en el pensamiento estratégico.

j. Procurar la percepción concurrente de los momentos descriptivo, explicativo, normativo, estratégico, operativo y evaluativo, en el marco de los valores que sustentan la visión y la misión, puesto que estos momentos se pueden dar o dan simultáneamente,





Planeamiento estratégico

El Planeamiento Estratégico, incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, desarrollando estrategias y los medios o procedimientos para aplicarlas,

La administración de la Institución (Establecimientos de Salud en general u otros), sobre la que queremos desarrollar el Plan Estratégico, deberá traducir la estrategia en tácticas, desarrollar políticas y procedimientos e integrar el proceso de planeación en las funciones.

La planificación debe trabajar considerando la incertidumbre de posibles "variantes" que escapan a nuestra voluntad y poder, Aquí la Planificación Estratégica propone algo muy elemental que viene de las concepciones antiguas de planificación: trabajar con "escenarios de cálculo" (conformado por una determinada articulación de opciones y variantes). Nuestra obligación como gerentes es tener un plan y una estrategia para varios escenarios que se ubiquen dentro de los extremos aparentemente posibles, debemos estar capacitados para identificar la necesidad de cambios, así como nuestra capacidad de adaptación a ellos.

La planificación tradicional centra el problema en el arte de diseñar dentro de lo posible, el mejor plan es el que tiene mejor diseño, el diseño más coherente, pero *"el problema de la planificación comienza con el diseño, no termina con el diseño"*, por eso existe el momento estratégico y el momento técnico - operacional.

Debemos recordar tres ideas claves dentro del Planeamiento Estratégico:

- El planeamiento es el cálculo que precede y preside la acción,
- Es la articulación entre conocimiento y acción.
- Planifica quien gobierna, política o institucionalmente.

La estrategia global de la organización es el resultado de decisiones sobre que hacer (objetivos) y como hacerlo (táctica)

Puntos a tener en cuenta al realizar el Plan Estratégico de los establecimientos:

- Dentro del planeamiento estratégico debemos tener en cuenta, que la mayoría de las organizaciones operan en un medio cambiante, de gran turbulencia en su entorno, y como consecuencia inevitable de operar en un mundo dinámico, nuestros establecimientos deben estar preparados para aceptar los cambios, por lo tanto el gerente al planificar debe en todo momento trabajar, pronosticando el futuro, clima tecnológico, económico, político y social. De esta manera evitaremos que cualquier cambio alrededor de nuestras organizaciones se torne desastroso para el equilibrio y cumplimiento de objetivos. De esta manera, la organización se adaptará de manera óptima a cualquier cambio que se suceda,
- Es importante recordar que la estrategia buscada esta integrada por elementos deliberados (previamente pensados y planteados), y otros que surgen durante la aplicación de la propia estrategia. Por lo tanto para entender el comportamiento de los individuos y de las organizaciones, es importante ir más allá de la intención e inferir la estrategia a partir de la práctica y en la práctica.
- Aún cuando el Plan sea definido claramente, las diferencias en interpretación, grado de compromiso y fuerzas limitantes, median entre la intención y la conducta a seguir con respecto al Plan. Por eso la importancia de que todos los miembros de la Institución conozcan tanto su Visión y Misión, como los objetivos trazados y las estrategias a seguir.

- La planeación ofrece un medio para que los individuos y organizaciones enfrenten los cambios en su medio.
- El ritmo creciente de cambio en los económico, político, tecnológico y otras áreas, destaca la necesidad de una atención continua en la reformulación de estrategias. Tengamos siempre presente, que el entorno cambia permanentemente.

En el nivel estratégico, los planes amplios y a largo plazo son desarrollados para alcanzar misiones globales. Los resultados de todo el proceso de la planeación estratégica son los planes operativos para la realización de las tareas, que se realizan a nivel de áreas determinadas (a nivel operativo) y realizados mediante tácticas detalladas. La planificación directiva no tiene sentido sin la planificación operacional, puesto que cumple con el objetivo de proponer y que hará en cada una de las Unidades Operacionales que presten servicios a la población.

Los recursos (financieros, materiales, humanos, y tecnológicos), son necesarios para realizar los planes y es responsabilidad del administrador integrar los recursos requeridos y vigilar que se usen eficientemente,



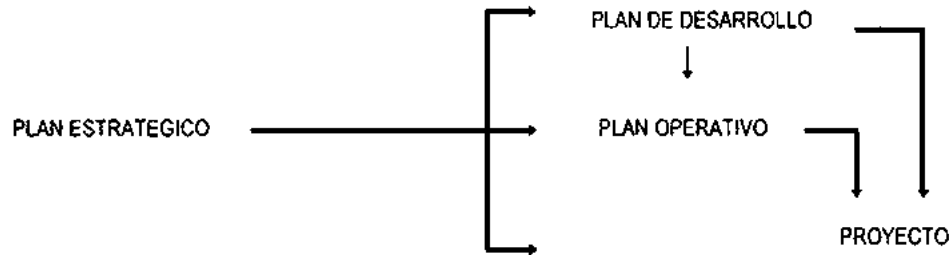
[Home](#) > [ar](#) [cn](#) [de](#) [en](#) [es](#) [fr](#) [id](#) [it](#) [ph](#) [po](#) [ru](#) [sw](#)



Interrelación entre los diferentes tipos de planes:

[Actividad A](#)

[Visión](#)
[Actividad B](#)
[Misión](#)
[Actividad C](#)
[Objetivos](#)
[Actividad D](#)
[Hoja de trabajo # 1](#)



La estrategia marca los grandes caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la organización, posteriormente cada una de estas acciones deberán implementarse a través de las tácticas o de los planes operativos, en los cuales se requiere mayor profundidad de la información necesaria - estudios cuantitativos, estudios motivacionales, costos, tecnología, etc. - a la vez que mayor detalle en la especificación de cada una de las actividades y acciones a realizarse.

Dentro de la Gerencia Estratégica se debe crear además, un clima dentro del cual la gente se sienta motivada y bien, Los primeros elementos tanto en la estructura como en el desempeño, son humanos, la gente y la satisfacción del interés de la gente. Los planes de una organización son hechos por personas y para personas, para sus relaciones futuras con recursos y con otras personas. Es evidente la relación de los valores y actitudes personales y las estrategias de la organización.

Se debe recalcar además, que tan importante como la planeación, es la ejecución o aplicación de la misma. La aplicación requiere la integración de todos los recursos, estructurar las relaciones de trabajo, integrar diversas funciones y controlar actividades a la luz de políticas, planes y procedimientos, ya que las estrategias mejor formuladas del mundo, no son buenas si no se pueden llevar a cabo en forma exitosa.

Las principales consideraciones en la aplicación de los planes, son: Recursos, liderazgo y compromiso por parte de todos los miembros de la institución.

Otro punto importante, es la medición y evaluación de resultados, lo cual es un paso necesario a fin de sopesar el desempeño organizacional y determinar que tan bien ha realizado su labor el administrador, gerente o director del establecimiento. Se deberá controlar que las actividades de la organización se mantengan dentro de las expectativas deseadas tanto por los usuarios internos como por los usuarios externos. Como consecuencia, se evaluará la capacidad y liderazgo del gerente (jefe o director del establecimiento), si todos los miembros de la institución siguen el mismo norte,

Entonces, la actividad gerencial óptima, no debe diluirse tan solo en acciones con efectos a corto plazo, sino que debe mantenerse la convicción, de que solo mediante una Planificación a largo plazo, se tendrá claro el panorama de hacia donde se dirige la Institución, para lo cual se plantea la construcción de la Misión y la Visión de la Institución.

....Y lo importante para formular la Visión y la Misión Institucionales es conocernos....

Actividad A

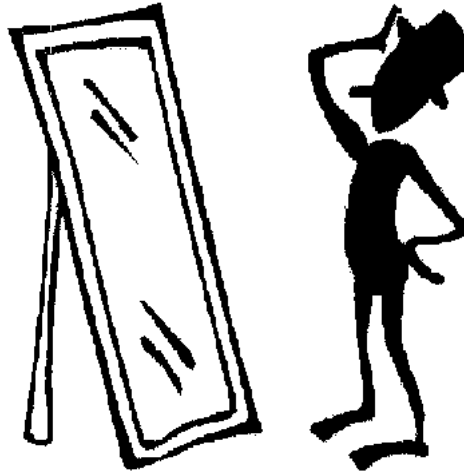
Para conocernos responderemos a las siguiente pregunta:

1. Quienes somos?, esta respuesta será la base para plantear la nuestra Visión y Misión.

Ejemplo:

Instituto de Salud: Institución pública de IV nivel, que brinda atención especializada.

Supermercado: Empresa privada líder en autoservicios.



Reiterándolo nuevamente, todos los miembros de una organización deben conocer hacia donde va la Institución y hacia donde esta encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los Objetivos institucionales.

Visión

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás,

significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

Visión:

Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado.

Se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno. Debe ser alcanzable y real.

VISION = Deber Ser

Es soñar como será nuestra organización: Establecimiento, Posta, Centro. Este sueño debe ser realizable, no una fantasía que no podamos hacer realidad,

Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales;

- Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, misma que establece el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.
- Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la Institución.

En la Visión Estratégica existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambios rápidos.

Sin Visión Estratégica se hace difícil establecer un sentido de dirección futura y de definir objetivos adecuados a las circunstancias.

Ejemplo de Visiones:

Fundación Ecológica: Construir un espíritu Comunitario mediante la solución de

problemas ambientales.

Institución enseñanza: Búsqueda permanente del conocimiento y la excelencia de su que hacer.

Instituto de Salud: Dar una óptima calidad de atención, manteniendo la primacía y liderazgo en la atención especializada a nivel Nacional e Internacional.

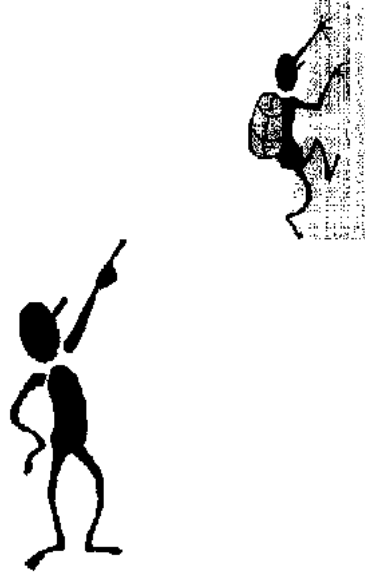
MINSA: Un Sector Salud con equidad, eficiencia y calidad.

Servicio de Emergencia; Unidad de Emergencia moderna, con equipamiento y tecnología de punta, atendiendo al paciente con eficiencia, eficacia y acierto diagnóstico.

Actividad B

Elaborar la Visión de su Establecimiento o Institución, para lo cuál se responderán las siguientes preguntas:

- a. Qué pretende ser la Organización para dentro de unos años (5 a 10 años) en las diferentes áreas: servicios, programas preventivos y seguros de salud?
- b. Qué resultado final esperamos alcanzar con respecto a la salud de la población que atiende nuestro establecimiento? En qué forma obtendremos estos resultados?
- c. Qué pretende ser con respecto a su Organización y Gestión?



Misión

Es la expresión conceptual de lo que es y hace una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de servicios o productos a un definido grupo de clientes o usuarios, resaltando la relación establecida entre ambos, de Insumos / Producto - Cliente. Viene a ser la declaración, que trata de distinguir a una Institución de las demás, por eso mismo también llega a contener la descripción de los servicios / productos, el cliente al que se dirige, la filosofía empresarial y aún la tecnología básica utilizada o que domina,

Misión:

Es el propósito, la razón de ser, justifica la existencia de la Institución a los ojos de los usuarios,

Representa cualidades y prioridades que el Servicio de Salud debe considerar para satisfacer sus necesidades.

Son los objetivos a largo plazo de la Institución, es el Norte que deben seguir todos sus miembros,

Nos da las pautas que debe seguir la Institución.

Es Atemporal es decir, va más allá del tiempo y de los intereses individuales que se susciten en un determinado momento,

MISION = RAZON DE SER

Por Qué es importante la Misión:

- Clarifica lo que la Institución quiere ser, a quien y como servir.
- Suministra a los gerentes una unidad de dirección que trasciende necesidades individuales, locales y transitorias, va más allá de los gobiernos.
- Fomenta síntomas de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de empleados.
- Consolida valores más allá del tiempo y de los grupos de interés.
- Afirma el compromiso de la organización con las demandas de las personas vinculadas a ella.

Requisitos mínimos para formular una Misión:

- * Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a ser y hacer.
- * Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
- * Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- * Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa,
- * Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario - el personal que labora en la Institución - para que cumpla con su propósito comunicativo.
- * Conocer a nuestros Clientes (usuarios o pacientes), a quienes brindamos nuestros servicios o productos finales, según sea el área de trabajo.

Existen 2 tipos de clientes:

- a) Externos: personas o instituciones que reciben algún servicio por parte de la Institución (pacientes, familiares, comunidad, docentes, proveedores, personal de salud en formación, Instituciones)
- b) Internos: el personal que labora en la Institución o ex. servidores, quienes solicitan nuestros servicios, y a los cuales somos responsables de brindárselos.

Ejemplos de Misión:

Laboratorio Farmacéutico: Producir medicamentos a bajo costo y ser líder en la industria con respecto a la calidad,

ISN: Servir a los Niños y Adolescentes, promoviendo el desarrollo de la pediatría en su beneficio,

Hospital: Brindar atención de calidad, oportuna, permanente y libre de riesgo con criterio de prioridad a los grupos vulnerables, con buen trato, eficiencia, personal con capacitación, y medicamentos indispensables.

Servicio de Emergencia: Garantizar de forma inmediata la atención y la salud del paciente crítico.

Actividad C

Elaborar la Misión de su Establecimiento o Institución, para lo cuál se responderán las siguientes preguntas:

- a. Cuál es el Negocio o el rubro en el que trabaja nuestro Establecimiento?
- b. Para qué existe nuestra Organización o Establecimiento?
- c. Cuáles son los productos?
- d. Cuál es su mercado?
- e. Quienes son nuestros Clientes: Externos e Internos.
- f. Cuál es la prioridad de nuestro Establecimiento?



Objetivos

Los Objetivos son los resultados específicos a largo plazo, que una empresa aspira a lograr mediante su Misión Básica, son cuantificables y se deben alcanzar en un límite de tiempo. Los directivos se basan en ellos para tomar decisiones, puesto que señalan las actividades relevantes de la empresa, y sirven como indicadores para la utilización de recursos.

Fijar el objetivo es como identificar la estrella polar, se pone el compás en ella y luego se usa como medio de reorientarse cuando uno se extravía.

Los objetivos generales pueden establecerse a nivel del Servicio, Programa, Organización (Establecimientos de Salud de diferente Nivel), Se elegirán aquellos objetivos que más convengan a los intereses de la organización o institución.

Los objetivos generales definen el impacto y los logros que se esperan obtener mediante el Plan. Responden a la pregunta: ¿Qué intentamos lograr?. Pueden incluir beneficios a la población (objetivos de servicios) o cambios o mejoras en los procesos o estructura de la organización para

lograr sus objetivos de manera racional.

Los Objetivos de servicio definen en términos generales el impacto que la organización desea alcanzar en determinada población al final del período especificado del plan.

Ejemplo:

IPSS: Alcanzar niveles óptimos de Calidad y Oportunidad en el otorgamiento de las prestaciones de Salud y económicos en toda la Red Asistencial del IPSS.

Planificación Familiar: Disminuir los niveles del segundo embarazo no deseado en adolescentes atendidos por la institución durante los próximos años.

Los objetivos organizacionales definen los cambios internos y mejoras en su estructura o sus proceso de la organización, o de los programas para obtener el impacto deseado,

Ej. de Objetivos Organizacionales:

"Asegurar el uso de información ejecutiva en la planeación y la evaluación del programa mediante mejoras en la capacitación y desarrollo del sistema de información gerencial durante los próximos tres años,"

Al plantear nuestros Objetivos, debemos asegurarnos niveles de factibilidad y viabilidad, no excedernos de recursos disponibles y previsibles, de disponer de apoyo político y social, y capacidad organizativa requerida. Los objetivos no deben forzar a la organización más allá de sus capacidades y posibilidades.

Importancia de los Objetivos:

Identificar los objetivos organizacionales es una función básica del administrador. El sistema de objetivos hace hincapié en las condiciones futuras deseadas que la organización trata de alcanzar.

Beneficios que nos brindan los objetivos:

- Suministran dirección y Energía
- Revelan prioridades
- Son esenciales para las actividades de control, mantención, organización y planificación efectiva.

Utilidad de establecer Objetivos:

- Saber de manera consciente lo que se quiere lograr.
- Cuando lo debe lograr.
- Como lo logrará.
- Cuando sabrá que lo ha logrado.

La misión o propósito normalmente se queda en "un rincón de la mente", como un lineamiento general para las metas operacionales, el objetivo constantemente nos recuerda lo que queremos lograr.

"Parte del talento o del Genio de la persona que establece los objetivos, consiste en la capacidad para distinguir entre lo posible y lo imposible, pero con la actitud de pantear objetivos próximos a esto último"

Una vez que se tiene los objetivos la labor administrativa es planear los medios de alcanzarlos, decidir de antemano que se va hacer y como. Implica el desarrollo de una estrategia global, políticas en general, programas específicos y procedimientos,

Ejemplo de grandes objetivos generales:

MINSA:

- Desarrollar un sistema de vigilancia epidemiológica a nivel nacional

- Monitorear y evaluar el desempeño de los Programas de Salud mediante indicadores operacionales y epidemiológicos de eficiencia, efectividad, eficacia e impacto en la situación de salud.

Programa de ETS/VIH:

- Reducir la transmisión de ETS/VIH



Actividad D

El grupo de trabajo, planteará los Objetivos de su organización de acuerdo a la Visión y Misión enunciadas. Para lo cual, responderá a las siguientes preguntas:

- a) Cuál es el problema o estado a atender? (El estado es la condición encontrada que se desea mejorar)
- b) Cuál es la población blanco? (por sexo, edad, distribución geográfica, grupos sociales, etc.)

c) Qué cambiar? De qué manera? (El Objetivo debe incluir la naturaleza de las intervenciones a realizar, sobre los sujetos a fin de cambiar la situación actual.

Hoja de trabajo # 1

MISION VISION Y OBJETIVOS

Describir ¿Quienes son?, la Visión, Misión y los Objetivos de su Institución o Establecimiento, de acuerdo a lo trabajado en las Actividades A, B, C y D.

¿Quienes Somos?
VISION
MISION
OBJETIVOS



[Home](#) > [ar](#) [cn](#) [de](#) [en](#) [es](#) [fr](#) [id](#) [it](#) [ph](#) [po](#) [ru](#) [sw](#)



Diagnostico situacional estratégico

[A. Análisis de las fuerzas competitivas](#)

[B. Análisis FODA](#)

[C. Factores críticos de éxito](#)

[D. Identificación de problemas](#)

A. Análisis de las fuerzas competitivas

[Actividad E](#)

[Hoja de trabajo # 2](#)

Para realizar una adecuado diagnóstico situacional estratégico y poder plantear nuestras estrategias, procederemos a responder las siguientes preguntas en relación a las fuerzas competitivas.

Actividad E

En relación a los Clientes, se responderán las siguientes preguntas:

- Por Qué nos prefieren?
- Por Qué no nos prefieren?
- Qué debemos hacer en cada caso?
- Cómo influyen los clientes internos en la Organización?

En relación a nuestros Competidores:

- Quienes son nuestros competidores actuales?
- Por Qué los consideramos nuestros competidores?
- Quienes son nuestros competidores potenciales?
- Por Qué los consideramos nuestros competidores potenciales?

En relación a nuestros Proveedores?

- Quienes son?
- En qué afecta a nuestra Institución o Establecimiento su capacidad de Negociación?

En relación a los Organismos Reguladores?

- Quienes son los que regulan nuestra actividad?
- Cómo afectan el funcionamiento de nuestra institución?

Hoja de trabajo # 2

ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS

De acuerdo a lo trabajado en la Actividad E, describa a los Clientes, Competidores, Proveedores y Organismos Reguladores de su Establecimiento o Institución.

CLIENTES
COMPETIDORES
PROVEEDORES
ORGANISMOS REGULADORES



B. Análisis FODA

[Actividad F](#)

[Actividad G](#)

[Hoja de trabajo # 3](#)

[Hoja de trabajo # 4](#)

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), consiste en reunir información tanto del entorno como de la propia empresa, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la empresa,

Consiste en:

Análisis Externo: Dentro del cual se analizan Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES:

son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la institución u organización que querramos estudiar.

Puede consistir en una necesidad del mercado aun no cubierta o una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar la posición de la organización, correspondiendo a aspectos del entorno que pueden ser aprovechados ventajosamente.

AMENAZAS:

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición,

Actividad F

Para realizar el Análisis Externo, el grupo responderá a las siguientes preguntas:

Respecto al Entorno Externo de su Institución:

- Evaluar las Oportunidades, en el plano económico, Social, Cultural, Geográfico, Demográfico, Político y Legal; que afecten a su Institución o Establecimiento.
- ¿Nuestra Organización se encuentra favorecida por su entorno para su desarrollo futuro?
- Evaluar las Amenazas, en el plano económico, Social, Cultural, Geográfico, Demográfico, Político y Legal; que afecten a su Institución o Establecimiento.
- ¿Nuestra Organización se encuentra amenazada por su entorno para su desarrollo futuro?

Análisis Interno: Se analizan las Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS:

Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La Institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para

posicionarnos adecuadamente en el mercado

DEBILIDADES:

Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia. Aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva.

Cualquier Organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminores el impacto de las amenazas externas.

Actividad G

Respecto al Entorno Interno de su Institución, evalúe:

Fortalezas: En qué áreas considera que tiene fortalezas, y cómo es esta fortaleza?

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">⇒ Recursos: Económicos y Financieros, Humanos, Equipos.⇒ Tecnología implantada últimamente.⇒ Por qué productos nos buscan nuestros clientes?⇒ Estructura Organizacional. |
|---|

Debilidades: En qué áreas considera que tiene debilidades y cómo es esta debilidad?
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">⇒ Es clara la Estructura Organizacional de su Institución?⇒ La Estructura Organizacional afecta el logro de sus objetivos?⇒ Son claros los proceso organizacionales?⇒ Posee un adecuado sistema de información? |
|--|

⇒ La Institución maneja un sistema de control de gestión?

Hoja de trabajo # 3

DIAGNOSTICO SITUACIONAL ESTRATEGICO

Mencione Ud. Cada una de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas encontradas, de acuerdo a las preguntas de la Actividad G.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENTORNO EXTERNO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ENTORNO INTERNO		

Hoja de trabajo # 4

ELABORACION DE LA MATRIZ "FODA"

De acuerdo a lo trabajado en el análisis FODA (hoja de trabajo # 3), elabore estrategias relacionando FO, DO, FA, DA,

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias (FO). Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades.	Estrategias (DO). Vencer debilidades, aprovechando Oportunidades.
AMENAZAS	Estrategias (FA). Usar Fortalezas para evitar Amenazas.	Estrategias (DA). Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las Amenazas.

C. Factores críticos de éxito:

[Actividad H](#)
[Hoja de trabajo # 5](#)

Son aquellos aspectos que deben ir bien para que el "negocio" sea exitoso, y que si fallan, pueden provocar el fracaso de la actividad institucional. Estos aspectos o factores pueden ser controlados por la Institución, y tiene que sobresalir en ellos para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del Sector.

Actividad H

Para identificar los Factores Críticos de Éxito en su Institución, se responderán las siguientes preguntas:

⇒ ¿Qué elementos claves son necesarios o han sido necesarios para el éxito de su Organización?

⇒ ¿Póngase en el caso de que Ud, es el cliente de su institución. Qué cree Ud. que se necesitó para que esta Institución triunfe?

- Elementos Funcionales y Estructurales.

⇒ ¿A qué cree Ud. se debe el éxito de algunas áreas de su Institución?

⇒ ¿Cuáles son los aspectos del negocio o trabajo realizado por su Institución, sobre los que desearía tener información en primer término, que contribuirían a un mejor desempeño de su organización?



Hoja de trabajo # 5

EVALUACION DE FACTORES CRITICOS DE EXITO

De acuerdo a lo trabajado en la Actividad H, describir los Factores Críticos de Éxito (FCE) a nivel general en su Institución y los FCE por Areas, Servicios o Programas y si a estos se les esta dando el impulso necesario en beneficio de su Establecimiento cual es este impulso,

Factores Críticos de Éxito en el Establecimiento en general.	Impulso otorgado / Tipo
Factores Críticos Éxito por Areas, Servicios o Programas.	Impulso otorgado / Tipo

D. Identificación de problemas

[Actividad I](#)

[Hoja de trabajo # 6](#)

Los Problemas son aquellos aspectos que dificultan el logro de nuestros objetivos, que entorpecen el desenvolvimiento de las acciones u operaciones de una institución y que al ser identificados, deben ser orientados a situaciones del ámbito general y que no correspondan solamente a un área, servicio, departamento o programa en particular.

Se manifiestan cuando existe una diferencia entre un "debe ser" y el "es", entre un ideal y una situación actual.

Para dar razones del porque existen o se producen problemas de salud, estas se dan por el método del: Por qué?, Por Qué?, Por Qué?

Los problemas deben ser resueltos progresivamente, se debe concentrar esfuerzos en los problemas más importantes y vulnerables.

Cómo es que identificamos problemas en Salud?

* Criterios de selección:

Mediante técnicas documentales (sist. Información, monitoreo o vigilancia), técnicas de observación directa (observar los problemas como lo viven y los perciben los usuarios:

Encuestas, visitas, etc.), técnicas de búsqueda de consenso (problemas

importantes tanto para el usuario como para la institución o servicio).

El problema se selecciona mediante técnicas de lluvia de ideas, priorización y valoración por votación.

* Descripción del problema: Indicadores

Cuántas veces ocurre: cuántos casos.

Cuándo ocurre: época, semana, día

Dónde (área) y a quién afecta (individuo, familia, sexo, raza)?

* Análisis del Problema:

Consiste en determinar las causas fundamentales (técnica de lluvia de ideas), se terminan de identificar las causas, cuando se llega a aquellas sobre las que no se tiene control (presupuesto, normas nacionales, sueldos bajos, etc.). Debemos agrupar causas por afinidades (técnica de la Espina de Pescado). Debiéndose seleccionar causas vitales, vulnerables a la intervención y concentrar sobre lo mismo la búsqueda de solución.

* Selección de Estrategias de acción para solucionar problemas:

Consiste en seleccionar soluciones más viables, es decir, que tomen en cuenta las fuerzas que actúan sobre el problema que sean al mismo tiempo factible económicamente y muy eficaces.

La resolución del problema es el objetivo a seguir. Cada factor causal seleccionado como importante y vulnerable corresponde al resultado esperado para poder mejorar el problema. Esto resultados corresponden a los objetivos específicos, si se quiere programar un proyecto o micro proyecto.

Para seleccionar las estrategias más viables hay que realizar un análisis de campos de fuerza:

- Fuerzas de resistencia, las cuales tratan de impedir el cambio.
- Fuerzas conducentes, las cuales favorecen el cambio.

Si las Fuerzas de resistencia son superiores a las Fuerzas conducentes no hay deseo de Cambio, Entonces el arte del análisis estratégico consiste en escoger el mejor camino para lograr los resultados, planteándose diferentes alternativas de solución, Luego se evaluará la viabilidad de cada una, si es económicamente factible o es eficaz para resolver el problema: Costo - Eficacia.

Criterios para evaluar la eficacia en la solución de un problema dentro del planteamiento de la Estrategia:

- Idoneidad: solución adaptada al problema,
- Globalidad: solución toma en cuenta varios problemas o factores causales a la vez.
- Aceptabilidad: la solución es aceptable para los usuarios (externos e internos)

Costos: se estima en general la producción o la población cubierta, gastos operacionales (insumos, movilidad y transporte), costos de personal: Costo total y Costo unitario.

En la selección de estrategias, lo importante es que el gerente se habitúe a tomar en cuenta viabilidad, factibilidad económica, limitaciones existentes, el impacto que pueda tener la estrategia y la utilización del personal.

La formulación de alternativas estratégicas, deben ser viables, aceptables oportunas, direccionales, cuantificadas, cualitativas, entendibles y claras.

Ejemplo de Problemas relacionados con las estrategias que se plantean para su solución:

Problema: Reducir la transmisión sexual de la ETS/VIH

Estrategias:

- ✓ Fortalecer a nivel nacional el diagnóstico y tratamiento precoz de ETS curables.
- ✓ Desarrollar intervenciones de comunicación y educación en salud, para el cambio hacia comportamiento de menor riesgo para adquisición de ETS/VIH.

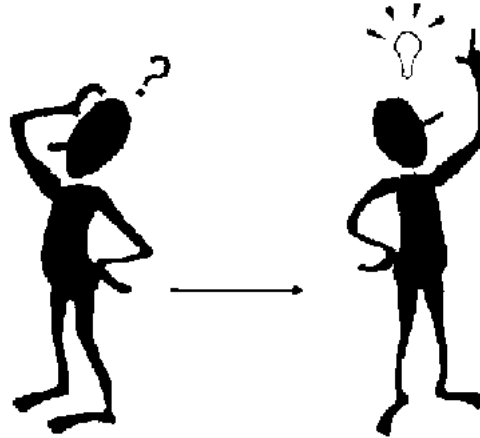
Actividad I

Identificación de Problemas y sus causas, elaboración de Estrategias:

1. Identificar los Problemas de su Institución o Establecimiento (uso de técnica lluvia de ideas)
2. Priorizar los problemas identificados (uso de técnica de priorización).
3. Determinar las causas fundamentales de 2 o más problemas priorizados (uso de técnica de lluvia de ideas)
4. Agrupar las causas de un determinado problema por afinidades (Técnica Ishikawa)
5. Establezca las estrategias para decidir las soluciones más viables, respondiéndose a las siguientes preguntas:
 - ¿La solución planteada se adapta al problema?
 - ¿La estrategia o solución planteada puede resolver varios problemas?
 - ¿La estrategia a usar es aceptada por todos los usuarios: externos e internos?
 - ¿Puede ser llevada a cabo por los miembros del Establecimiento?

Esta actividad se realizará mediante el uso de la técnica de lluvia de ideas, el análisis causa efecto - diagrama de la espina de pescado - y la técnica de priorización de problemas.

Ver Anexos.



Hoja de trabajo # 6

ELABORACION DE ESTRATEGIAS BASADOS EN PROBLEMAS Y CAUSAS

De acuerdo a lo trabajado en la Actividad I, mencione los principales problemas existentes en su Institución, mencione las principales causas de cada uno de ellos y las Estrategias planteadas.

PROBLEMAS	CAUSAS	ESTRATEGIAS
1.		
2.		
3.		
4,		
5,		

Una vez señalados los problemas, sus causas y las posibles estrategias a usar, se plantearán los objetivos específicos.



[Home](#) > [ar](#) [cn](#) [de](#) [en](#) [es](#) [fr](#) [id](#) [it](#) [ph](#) [po](#) [ru](#) [sw](#)



Objetivos específicos

[Hoja de trabajo # 7](#)

Los objetivos específicos son los resultados y beneficios cuantificables esperados cuando se lleva a cabo una estrategia. Responden a la pregunta: Qué va a lograr cada Estrategia?

Deben cumplir los siguientes requisitos:

- Medibles, que permitan su seguimiento y evaluación.
- Apropriados, a los problemas, objetivos generales y estrategias.
- Temporales, con un período de tiempo específico para alcanzarlos
- Específicos, para evitar diferentes interpretaciones.
- Realistas, es decir, alcanzables, con sentido, desafiantes.

Ejemplo de un Objetivo Específico relacionado con la Estrategia planteada

Estrategia: Incrementar el uso de servicios de planificación familiar en los Centros de salud Urbano - Marginales y rurales.

Objetivo Específico: Prestar Servicios de Planificación familiar y servicios relacionados en 22 Centros Médicos, operando con el 70% de las horas médico dedicados a dicho servicio.

Para cada Objetivo específico se seleccionarán actividades, así mismo un plan de trabajo que detalla las actividades y la división de responsabilidades para las mismas durante el año de trabajo. Respuesta a la pregunta: Qué actividades incluye cada estrategia?

Se fijarán además metas, puesto que ellas son importantes en la ejecución de estrategias (los objetivos son importantes en la formulación de estrategias). Las metas son mucho mas específicas que los objetivos en cuanto a tiempo y factibles de ser cuantificadas. Las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que los objetivos para reflejar la realidad cambiante del entorno.

Hoja de trabajo # 7

DEFINICION DE OBJETIVOS ESPECIFICOS RELACIONADOS CON ESTRATEGIAS

Especificar por lo menos dos objetivos por cada estrategia planteada

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Las metas específicas incluyen cantidades de producción, objetivos de costos, cuotas de ventas y fechas límites para la terminación del trabajo.

Para el logro de resultados positivos, se fijarán además las Políticas dentro de la Organización,



[Home](#) > [ar](#).[cn](#).[de](#).[en](#).[es](#).[fr](#).[id](#).[it](#).[ph](#).[po](#).[ru](#).[sw](#)



Políticas

[Actividad J](#)

[Hoja de trabajo # 8](#)

Las políticas son guías de pensamiento, son las reglas del juego. Representan las fronteras o límites dentro de las cuales deberán desenvolverse las acciones a realizarse. Clasifican lo que puede y no puede hacerse.

Son guías para ejecutar las estrategia y las formas por medio de las cuales los objetivos fijados van a lograrse.

Como su propósito es orientar las acciones, deben ser congruentes entre sí, Las políticas pueden tener aplicación en toda la organización, en un área específica o a un departamento específico,

Ej. Políticas:

Empresa (Selección de personal):

"Será política de la empresa que la búsqueda y selección de su personal se ejecute de conformidad a los requisitos y especificaciones de cargo, de tal forma de maximizar el proceso de selección".

Lineamientos de Política del Sector Salud:

"Garantizar el acceso universal a los servicios de salud pública y atención individual, priorizando los sectores más pobres y vulnerables"

"Reestructurar el sector en función de una mayor accesibilidad, competitividad y calidad en la atención de salud"

Actividad J

Los participantes deberán plantear Políticas para la ejecución de estrategias y el logro de los objetivos fijados, para lo cual se responderá a las siguientes preguntas:

- ¿ Que guías de pensamiento caracterizan a su institución, para tomar las decisiones adecuadas?
- ¿ Cómo podrían estas guías orientar la acción a realizar?

Hoja de trabajo # 8

POLITICAS INSTITUCIONALES

Establecer 3 Políticas Institucionales, las mismas que servirán como guía para el cumplimiento de

estrategias y el logro de objetivos.

POLITICAS INSTITUCIONALES
1.
2.
3.



[Home](#) > [ar](#) [cn](#) [de](#) [en](#) [es](#) [fr](#) [id](#) [it](#) [ph](#) [po](#) [ru](#) [sw](#)



Programación

Consiste en la Organización de las actividades, los recursos y el tiempo necesario para realizarlos, previa a la ejecución, para evitar imprevistos y preparar el camino a seguir por el equipo, garantizando continuidad en las acciones y evitando futuros problemas.

Esto sirve para:

- Conseguir presupuesto necesario,
- Sirve de base para implementación de las actividades.
- Sirve de base para evaluación continua (monitoreo)

Dentro de la Programación consideraremos:

OBJETIVO GENERAL:

Cuantificación del resultado esperado de la solución de problemas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Cuantificación de los resultados esperados de la solución de cada una de las causas vitales.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

- ¿Qué se va hacer?
- ¿Para quién están orientadas las actividades (grupo objetivo)?
- ¿Quién va a realizar cada actividad (respuesta)?
- ¿Cuántas veces y cada cuánto tiempo (frecuencia y tiempo - cronograma)?
- ¿Dónde se van a ejecutar las actividades (lugar)?
- ¿Cómo se van a desarrollar?
- ¿Cómo se van a financiar las actividades que vamos a desarrollar?
- ¿Quiénes se van a encargar de desarrollar cada una de las actividades programadas?

MATRIZ DE PROGRAMACION

OBJETIVO GENERAL:.....

OBJETIVO ESPECIFICO:.....

ESTRATEGIA:.....

ACTIVIDAD	GRUPO OBJETIVO	UNIDAD MEDIDA	LUGAR EJECUCION	RECURSOS NECESARIOS	FINANCIAM.	CRONOGRAMA												RESPONSA
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	

- En un segundo momento, se realiza un análisis de estas causas para determinar las causas fundamentales.
- Este proceso se repite varias veces, y se concluye en el momento de llegar a las causas sobre las cuales no tenemos control (presupuesto, normatividad a nivel nacional, etc.)

Desarrollo de la Técnica:

- Las ideas se escribirán en fichas o sobre el pizarrón, si la idea es larga se anotarán los puntos importantes (causas evidentes o inmediatas)
- Nadie puede interrumpir o criticar las ideas del vecino.
- Si se hacen preguntas, estas se harán con la intención de aclarar una idea.
- Las ideas serán agrupadas por afinidad (causas fundamentales)
- TODOS los miembros del grupo deben participar.

TÉCNICA DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Una vez que se han identificado los problemas, estos se jerarquizan, colocando un puntaje de acuerdo a prioridad.

Por cada problema, se responde a cada una de las preguntas y se le otorga una escala de acuerdo a la siguiente tabla:

N. o	PREGUNTA	ESCALA
	RELEVANCIA	

1	MAGNITUD	La Mayoría (75 a 100%)	4
	¿Qué Cantidad de Servicios o Areas son afectadas por el problema?	Más de la mitad (hasta 75%)	3
		La mitad (40 a 60%)	2
		Pocos (hasta 25%)	1
		Muy pocos (menos del 5%)	0
2	GRAVEDAD	Muy Alta	4
	¿Qué probabilidad tiene ese problema de ocasionar danos importantes (sociales, económicos, técnicos, psicológicos, etc)?	Alta	3
		Mediana	2
		Baja	1
		Ninguna	0
3	TENDENCIA	Altamente creciente	4
	Respecto a la cantidad de Servicios o Areas afectados ¿Qué tendencias se prevéen para el próximo año si no hacemos nada?	Levemente creciente	3
		Inestable	2
		Estable	1
		Decreciente	0
	POSIBILIDAD DE RESOLVERLO		
4	¿Qué posibilidades de solución existen desde el punto de vista técnico -	Muy alta	4

<input type="checkbox"/>	institucional?	Alta	3
<input type="checkbox"/>		Media	2
<input type="checkbox"/>		Baja	1
<input type="checkbox"/>		Muy Baja	0
5	¿Qué posibilidades de solución existen desde el punto de vista financiero?	Bajo costo	4
<input type="checkbox"/>		Mediano costo	3
<input type="checkbox"/>		Alto costo	2
<input type="checkbox"/>		Muy alto costo	1
<input type="checkbox"/>		No existen recursos	0
6	¿Qué grado de interés tienen los involucrados en resolver el problema?	Muy Alto	4
<input type="checkbox"/>		Alto	3
<input type="checkbox"/>		Medio	2
<input type="checkbox"/>		Bajo	1
<input type="checkbox"/>		Ninguno	0

Una vez otorgado el puntaje a cada problema, de acuerdo al esquema se sumará el puntaje total, de esta manera observaremos cuales son los principales problemas que afectan a nuestra institución:

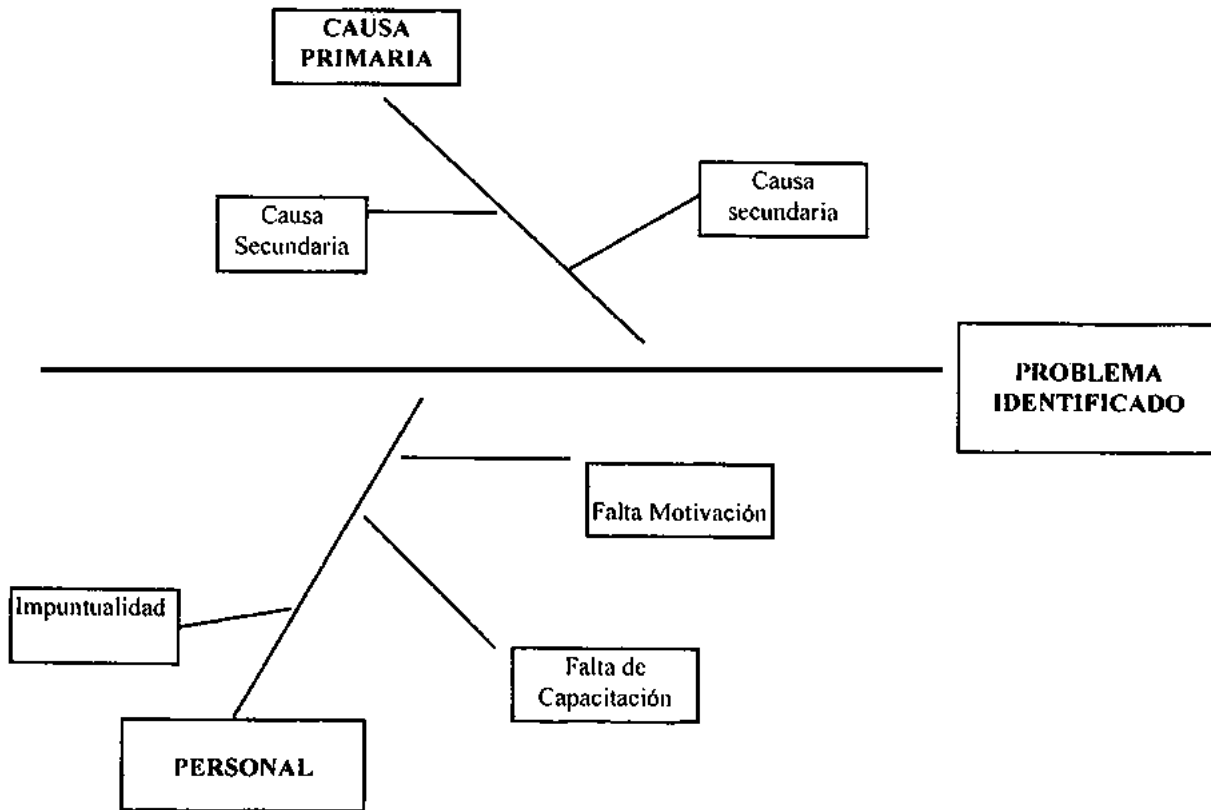
PROBLEMAS	1	2	3	4	5	6	TOTAL
1.							
2.							
3.							
.							

4.									
5.									
6.									

DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO

Una vez priorizados los problemas, usaremos el diagrama de Ishikawa o de Causa Efecto:

- Se usa para agrupar de manera ordenada las ideas de las gente sobre las causas de un problema.
- Ayuda a determinar las causas primaria y secundarias de un problema
- Asegura que el equipo no pase por alto ninguna causa posible del problema
- Es útil para organizar las ideas generadas en la sesión de lluvia de ideas.





Bibliografía

1. Planificación Estratégica en Recursos Humanos en Salud. Serie Desarrollo de Recursos Humanos, No. 96 Mario Rovere, OPS, OMS, 1993, 226 pp.
 2. Administración en las Organizaciones - Enfoque de Sistemas y Contingencias. Tremont E. Kast y James E. Rosenzweig. 4ta. Edición. Mc. Hill. 750 pp.
 3. Administración. James A.F. Stoner y Charles Wonkel, 3era. Edición. Printeci Hall, México 1989.
 4. Epidemiología y Administración de Salud G.E. Allan Dever,, OPS-OMS - 1991. 418. pag.
 5. Administración y Estrategia. Jorge Hermida, Roberto Ferra, Eduardo Katiska. Ediciones Mochi. Buenos Aires 1992, 572 pp.
-

