



D-18784

Escuela Superior Politécnica del Litoral

T
614
ESP

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

**PROGRAMA DE GERENCIA
EN SERVICIOS DE SALUD**

SEGUNDA PROMOCION

TRABAJO DE GRADUACION

**Planeación Estratégica del Servicio de Nefrología del
Hospital del Niño "Dr. Francisco de Ycaza Bustamante"**

Realizado por: Grupo Gerentes S.A. (Guayaquil)

Lcda. Rossy Espinoza Alcívar

Dr. Ivan Williams Guillen

Dr. Mario Murgueitio Egüez

Dirigido por: Mps. Lcda. María C. Ramos R.

GUAYAQUIL, DICIEMBRE 1997



EL JURADO EXAMINADOR

El Jurado Examinador otorga al siguiente trabajo

la Calificación de: _____

Equivalente a: _____

Guayaquil, _____ de _____ de 19 _____

_____	_____
_____	_____
_____	_____

DEDICATORIA

A nuestras familias por su comprensión y apoyo en la consecución de esta nueva meta en nuestras vidas.

Lcda. Rossy Espinoza

Dr. Ivan Williams

Dr. Mario Murgueitio

AGRADECIMIENTOS

A la Msp. Lcda. María Cristina Ramos, por su orientación y perseverancia durante el año de estudio.

Lcda. Rossy Espinoza

Dr. Ivan Williams

Dr. Mario Murgueitio

PLANEACION ESTRATEGICA DEL SERVICIO DE NEFROLOGIA DEL HOSPITAL DE NIÑO “Dr. FRANCISCO de YCAZA BUSTAMANTE”

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1. INTRODUCCION.....	7
2. ANTECEDENTES.....	8
3. DEFINICION DEL PROBLEMA.....	11
4. MARCO TEORICO.....	12
4.1 SISTEMA ORGANIZACIONAL.....	12
4.1.1 Partes del Sistema.....	13
4.2 ORGANIZACIÓN.....	14
4.2.1 DIVISION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:.....	15
4.2.2 DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	16
4.3 HOSPITAL.....	17
4.4 PENSAMIENTO ESTRATEGICO.....	18
4.5 PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	19
4.5.1 COMPONENTES FUNDAMENTALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	22
4.5.1.1 LOS ESTRATEGAS.....	23
4.5.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	23
4.5.1.2.1 Principios corporativos.....	23
4.5.1.2.2 La Misión.....	23
4.5.1.2.3 Visión:.....	24
4.5.1.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	25
4.5.1.3.1 DIAGNOSTICO INTERNO.....	25
4.5.1.3.2 DIAGNOSTICO EXTERNO.....	27
4.5.1.3.3 ANALISIS FODA.....	29
4.5.1.3.4 ANALISIS DE VULNERABILIDAD.....	30
4.5.1.4 OBJETIVOS GLOBALES.....	31
4.5.1.5 ESTRATEGIAS GLOBALES.....	31
4.5.1.6 FORMULACION ESTRATEGICA.....	32
4.5.1.6.1 PROYECTOS ESTRATEGICOS.....	32
4.5.1.6.2 PLANES DE ACCIÓN.....	33
4.5.1.7 MONITORIA ESTRATEGICA.....	33
4.5.1.7.1 INDICE DE DESEMPEÑO ESPERADO.....	34
4.5.1.7.2 INDICE DE DESEMPEÑO.....	34
4.5.1.7.3 INDICE DE GESTION.....	34
5. METODOLOGIA.....	35
6. RESULTADOS.....	37
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO DE NEFROLOGIA.....	37
6.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DEL SERVICIO DE NEFROLOGIA.....	39
6.3 MISION.....	39
6.4 VISIÓN.....	39
6.5 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	40

RESUMEN EJECUTIVO

PLANEACION ESTRATEGICA DEL SERVICIO DE NEFROLOGIA DEL HOSPITAL DE NIÑO “Dr. FRANCISCO de YCAZA BUSTAMANTE”

El Ministerio de Salud Publica creó el Hospital del Niño Dr. Francisco de Ycaza Bustamante el 4 de Enero de 1971.

Y el 10 de octubre de 1.985 se inaugura en forma definitiva el Hospital para dar atención a la niñez de la provincia del Guayas y las demás provincias que conforman la Región 2 del Ministerio.

En la ciudad de Guayaquil, en la provincia del Guayas y otras provincias que demandan atención del Hospital del Niño no existe una Unidad Renal pediátrica. El Hospital del Niño es el único que ofrece un Servicio de Nefrología estructurado como tal. El mismo cuenta con un equipo médico calificado; pero el tratamiento no es integral por no tener las facilidades de Hemodiálisis y trasplante renal.

En tales circunstancias el Servicio de Nefrología se encuentra en los preparativos para implementar la Unidad de Hemodiálisis y de mejorar el servicio de diálisis peritoneal existente con proyección hacia la implementación de una Unidad que ofrezca el manejo integral del paciente renal.

Para lograr éste desarrollo se hace necesario la implementación de la Planeación Estratégica, proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento hacia el futuro.

Los Principios Organizacionales definidos en este proceso y con participación de los miembros del Servicio de Nefrología son: Desarrollar su actividad en el marco de los principios de ética , honestidad y lealtad médica en su trato con la sociedad, familia y

usuarios tanto internos como externos

El trabajo se desarrolla siempre en equipo, donde se analizan los problemas tanto administrativos como técnicos en un ambiente de cordialidad y respeto, mantiene accesibilidad para los usuarios y se prioriza la educación permanente y la investigación, con lo cual mantiene una excelente imagen para que sirva de guía para los demás servicios del hospital.

La Misión establecida para el Servicio es: El servicio de Nefrología es una unidad de diagnóstico y tratamiento de la patología renal infantil, que pertenece al Hospital del Niño “Dr. Francisco de Ycaza Bustamante”, cuya finalidad es diagnosticar y dar tratamiento oportuno a pacientes con patología renal, previniendo complicaciones y disminuyendo la mortalidad.

Atiende las 24 horas del día a los pacientes de 0 días a 14 años de edad, con problemas nefrológicos agudos o crónicos, mediante atención integral ambulatoria y hospitalaria, que consta de tratamiento clínico, farmacológico, nutricional, psicológico y de diálisis tanto Peritoneal como Hemodiálisis.

Es administrado con capacidad gerencial moderna y cuenta con personal de alta capacidad técnica y humanística, cuyo trabajo se desarrolla en un ambiente cómodo, con seguridad en los procedimientos, al menor costo para la institución

Dentro del proceso de Planificación Estratégica la prioridad será mantener un alto nivel resolutivo, con el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos. Es necesario capacitar permanentemente al personal médico y para-médico, de manera que su desempeño se mantenga en los altos niveles hasta ahora establecidos. Para conseguir un nivel de financiamiento suficiente, la asociación estratégica con la Fundación del hospital se hace indispensable. El Servicio deberá establecer formas de difusión de resultados para mejorar aun mas la buena imagen que mantiene en la comunidad.

De esta manera el Servicio de Nefrología será el mejor servicio pediátrico especializado de la ciudad de Guayaquil, brindará atención integral a todo paciente renal de 0 a 19 años de edad que solicite servicio, incluida Hemodiálisis y Transplante renal cuando el caso lo requiera.

La atención de los pacientes será integral, empleando la más desarrollada tecnología

disponible con calidez y calidad, en un ambiente de comodidad, con personal altamente capacitado y motivado. Será administrado gerencialmente con calidad científica y técnica, pondrá en funcionamiento una unidad renal, la que será manejada con una modalidad mixta por el Hospital del Niño, en el aspecto técnico y por la Fundación “Dr. Francisco de Ycaza Bustamante”, en lo administrativo-financiero.

1. INTRODUCCION

En los actuales momentos la cambiante situación de la Salud a nivel continental es muy rápida, llegando las corrientes globalizantes de apertura de mercado de alta competitividad, que están produciendo grandes cambios en el Sector Salud; haciendo que las organizaciones requieran actuar con un alto grado de competencia en un mercado complejo que produce incertidumbre al interior de la misma. Deben las organizaciones aprender a competir y sobrevivir en el mercado para conseguir la aceptación de la Sociedad.

El Hospital del Niño “Dr. Francisco de Ycaza Bustamante” en la década de existencia siempre se ha caracterizado por ser permeable a los cambios que se han experimentado en el país. Por lo antes expuesto, parte del personal del Hospital y su gobierno de turno están conscientes de que se debe desmontar el viejo sistema administrativo vigente, el cual se ha caracterizado por desarrollar acciones sin direccionamiento, con criterios administrativos poco técnicos, basados en la intuición y en las buenas intenciones.

En la actualidad toda organización debe desarrollar una cultura organizacional de compromiso y tener claro su misión y una visión compartida que alcanzar, por lo que debe implementar un proceso de Planificación Estratégica a corto y mediano plazo.

El objetivo esencial de todo Plan Estratégico, es guiar a la institución a tener un lineamiento definido de lo que va a ser en el futuro de la Institución.

El Servicio de Nefrología del Hospital del Niño, se encuentra empeñado en crear una Unidad de Diálisis y posteriormente la creación de la Unidad Renal, para dar tratamiento integral a sus pacientes; para que éste proyecto tenga viabilidad se plantea la creación de una Planificación Estratégica del mismo.

Este Modelo Moderno de Administración se lo ha diseñado para el Servicio de Nefrología, que se inicia con una exposición del sustento teórico necesario para que sirva de consulta, el cual consta de un sistema organizacional, planeación estratégica con su componente; direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico, análisis FODA, objetivos globales, estrategias, planes de acción y monitoreo Estratégico.

La Planeación Estratégica, analiza el entorno del Servicio, posteriormente se realiza el diagnóstico interno y externo. Con la verificación de los hechos de la tendencia interna

y externa, se plantean las estrategias que permitan obtener beneficios de las fortalezas internas; aprovechar las oportunidades externas, disminuir las debilidades internas y evitar o disminuir las amenazas externas.

Con la participación de los miembros del Servicio se identificaron los principios corporativos (misión y visión), valores corporativos, objetivos globales, estrategias globales a seguir que permitan el cumplimiento de los objetivos del servicio. También se plantean las acciones a seguir y su respectiva Monitoría para que permita realizar una retroalimentación para hacer los correctivos necesarios.

Se plantea las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado, para que el Servicio de Nefrología pueda emprender acciones concretas para la puesta en marcha de la nueva cultura estratégica de sus miembros y la Administración de tipo Gerencial Estratégico, encaminado al mejoramiento continuo de los procesos técnicos y administrativos y que a su vez sirvan de ejemplo para los demás servicios del Hospital.

2. ANTECEDENTES

El Hospital del Niño Francisco de Ycaza Bustamante, Hospital pediátrico del Ministerio de Salud Pública, se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil, con una área de influencia que abarca a las Provincias: Guayas, Los Ríos, Manabí, El Oro, Cañar, Azuay y Loja.

Es uno de los tres Hospitales pediátrico que se encuentra en la ciudad de Guayaquil, con una infraestructura y capacidad resolutive que lo ubica en un tercer nivel de complejidad.

El Hospital es uno de los que actualmente tiene mejor desempeño dentro de todos los Hospitales del Ministerio de Salud Pública, con la ventaja de que parte de su personal se encuentra motivado para el cambio de las viejas estructuras administrativas.

El Servicio de Nefrología inicia un proceso de cambio encaminado a mejorar sus

procesos actuales y ampliarlos para dar una atención integral al Paciente Renal, mediante Planificación Estratégica con la participación activa de sus miembros.

El Servicio de Nefrología se inicia con la apertura del Hospital , en el mes de octubre de 1985. Los pacientes renales en un comienzo fueron tratados en la sala de medicina general, posteriormente en el año 1987 se abre El Servicio de Nefrología con una capacidad de 13 camas, las que se mantienen hasta la actualidad, con un promedio de ocupación del 70%.

El Servicio no ha podido resolver adecuadamente el tratamiento para la Insuficiencia Renal tanto aguda como crónica, por que no ha contado con un área adecuada para los procedimientos dialíticos, los que han sido realizados en lugares inapropiados, ocasionando algunas veces complicaciones (Peritonitis), por lo que la derivación a centros de diálisis para adultos ha sido la norma, pero en estos centros no reciben tratamiento adecuado.

En los dos últimos años el Servicio ha adquirido dos máquinas para diálisis peritoneal a través de una donación del Gobierno Japonés. Esto ha contribuido a mejorar el manejo de la diálisis, quedando sin tratamiento los que requieran Hemodiálisis.

El número de pacientes con insuficiencia Renal Crónica en control se ha incrementado paulatinamente, por la expectativa de sobrevivir con la Diálisis Peritoneal Intermittente que el Servicio ha podido prestar.

En los primeros cinco años de funcionamiento del Servicio, se registraron 9 pacientes con insuficiencia Renal Crónica por año, cifra que aumento a 13 en los últimos 7 años según datos proporcionados por el Departamento de Estadística del Hospital. En 1996 se atendieron 5 nuevos casos por mes, lo que significa aproximadamente 60 casos al año. En una población pediátrica de influencia de 2,3 millones de habitantes, daría una incidencia calculada de 26 por millón, en la edad de 0 a 14 años.

El tratamiento con Hemodiálisis solo está disponible para adultos en Instituciones Privadas, a un costo bastante elevado para el paciente, por lo que se torna en inaccesible para los usuarios del Hospital.

El Servicio de Nefrología inicia una campaña para la creación y puesta en marcha de una UNIDAD DE DIALISIS tanto Peritoneal como Hemodiálisis, la que en el futuro se

transformará en una UNIDAD RENAL, que ofrezca una atención integral que vaya desde el diagnóstico inicial hasta el trasplante renal.

La necesidad de atención nefrológica para los niños del área de cobertura del Hospital Dr. Francisco de Ycaza Bustamante demanda la operacionalización del proyecto de la Unidad Renal, la que deberá sostenerse en el tiempo con una calidad que tenga como meta la excelencia. Unas de las oportunidades que este proyecto tiene es la vigencia del Marco Jurídico actual, que permite buscar nuevas fuentes de financiamiento, la que se obtendría mediante una asociación entre el Hospital y la Fundación Dr. Francisco de Ycaza Bustamante (ONG).

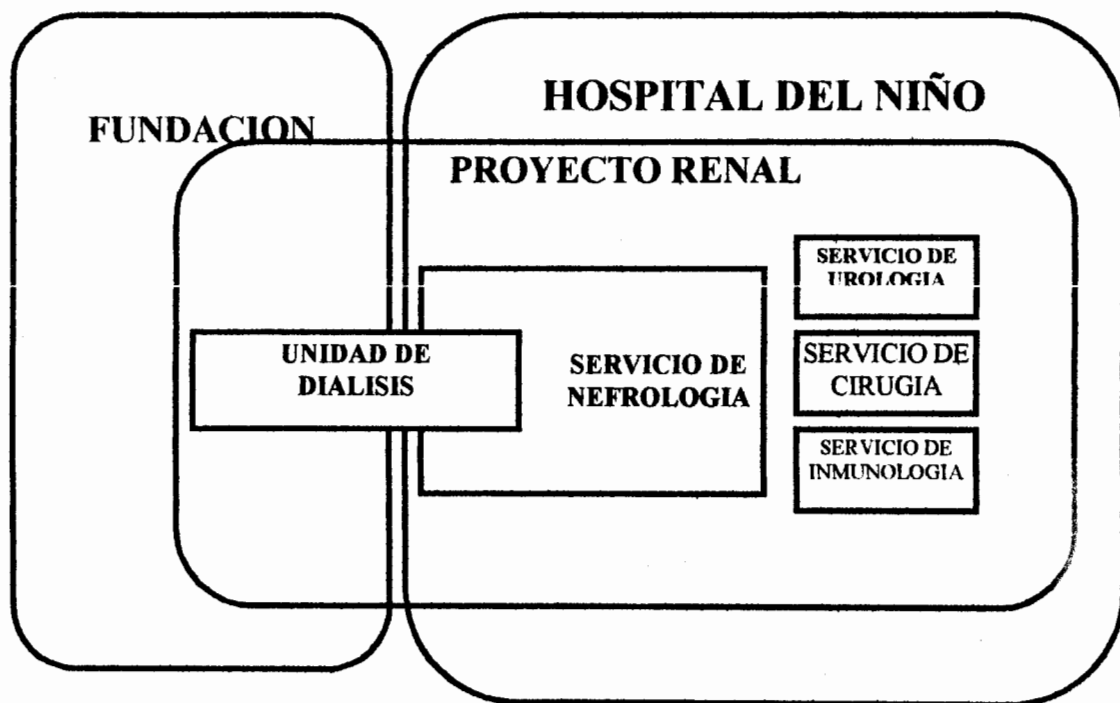


Figura 1: El Proyecto Renal

3. DEFINICION DEL PROBLEMA

En la ciudad de Guayaquil, en la provincia del Guayas y otras provincias que demandan atención del Hospital del Niño no existe una Unidad Renal pediátrica, el Hospital de Niño es el único que ofrece servicio de diálisis Peritoneal, sin embargo el servicio es incompleto, pues si bien cuenta con servicio calificado de diagnóstico el tratamiento es incompleto e inadecuado para casos crónicos complicados.

En tales circunstancias el Servicio de Nefrología se encuentra en los preparativos para implementar la Unidad de Hemodiálisis y de mejorar el servicio de diálisis existente con proyección hacia la implementación de una Unidad Renal.

Uno de los elementos fundamentales para lograr el éxito del servicio y la preparación para enfrentar los cambios que se avecinan, es el modelo de conducción de este servicio. Por esta razón, el cambio en los conceptos administrativos es fundamental, el equipo de trabajo será el motor del servicio, colaboradores comprometidos, integrados, claros en su misión, visión y objetivos.

El proceso se iniciará en el Servicio de Nefrología mediante Planificación Estratégica, en la que participen todos sus miembros, en busca de lograr motivación, identificación de los miembros con el proyecto, conocimientos y cambios de paradigmas, descubrimiento de las posibilidades del medio externo e interno y sobre todo de la potencialidad de sus miembros y de la Institución, frente a la necesidad de la población. Se iniciará un nuevo modelo de administración para el cambio.

4. MARCO TEORICO

4.1 SISTEMA ORGANIZACIONAL

“El biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicó su Teoría General de los Sistemas en la década de los 50, lo que contribuyó a la ciencia moderna y hasta nuestros días, a la Ciencia y al Arte de la Administración. Así mismo tomó algunos resultados de otras Ciencias para considerar a los objetos físicos, químicos, biológicos y sociales como sistemas y a partir de ellos generalizar esos resultados para todas las Ciencias en un cuerpo conceptual que denominó **TEORIA GENERAL DE SISTEMAS**”¹.

Un sistema es un conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes operando para ello sobre datos o información, sobre energía o materia u organismo en una referencia temporal, para producir como salida información o energía o materia u organismo

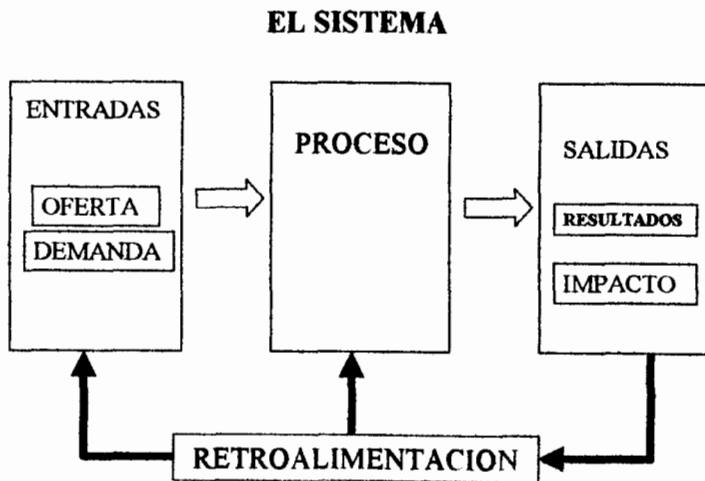


Figura 2: Esquema del Sistema.

Tomado de Varas, Mauricio: Control de Gestión, 1994.

¹ Figueroa, Rethery. Molina Carlos. Organización Pública. Pag. 25. San José, Costa Rica. ICAP. 1989.

El sistema es un instrumento analítico que no existe en la realidad, es un instrumento heurístico que permite describir y explicar fenómenos de la realidad, de la naturaleza y de la sociedad, particularmente los relativos a las organizaciones del trabajo. Este instrumento nos permite apreciar en las organizaciones sus partes o componentes, sus interrelaciones, su nivel de integración, su equilibrio organizacional y su relación con el medio.

Los sistemas normalmente son representados a través de modelos, como el que se muestra en la figura 2.

4.1.1 Partes del Sistema

Los elementos o partes de un sistema son: Las Entradas o Insumos, el Proceso de conversión, las Salidas o productos, la Retroalimentación, Homeostasia, Información y el Medio ambiente.

- **Entradas o Insumos.-** Es la energía que importa el sistema de su ambiente que permite asegurar la dinámica de éste .
- **Proceso de conversión.-** En el interior de la organización las entradas o insumos sufren una transformación por interacción entre ellos, y con los elementos de la misma.
- **Salidas o Productos.-** Es el resultado de la actividad del sistema .
- **Retroalimentación .-** Es un mecanismo mediante el cual una parte de la salida vuelve a la entrada. La Retroalimentación es básicamente un sistema de comunicación que produce una acción en respuesta a una entrada de información .
- **Homeostasia.-** Es un equilibrio dinámico obtenido a través de la autorregulación. Es la capacidad que tiene el sistema de mantener ciertas variables dentro de ciertos límites.

La Homeostasia es un dispositivo de control para mantener ciertas variables dentro de límites deseados.

Información.- Es el conocimiento [no cualquier conocimiento] disponible para uso inmediato y que permite orientar la acción. La información es una de las principales

técnicas de la regulación.

Ambiente.- Es el entorno o contexto de un sistema, el cual condiciona su dinámica de funcionamiento.

4.2 Organización

El término Organización puede usarse en dos sentidos. Uno se refiere a una asociación de personas que trabajan juntas; este es el sentido institucional.

Se distinguen cuatro componentes dentro del concepto de organización:

Estrategia

Estructura

Sistema

Cultura

Estrategia.- son las metas de la organización y formas de alcanzarlas

Estructura.- es la división y agrupamiento de las tareas, autoridades y responsabilidades

Sistema .- son las condiciones y acuerdos relacionados.

Cultura.- es la suma de opiniones individuales y valores compartidos de los miembros de la organización.

Por otra parte podemos hablar de la manera en que las tareas se distribuyen dentro de la organización, este es el sentido instrumental del termino.

Toda organización de trabajo tiene una forma determinada de dividir y coordinar el trabajo de sus miembros, por lo que a cada miembro se le asigna tareas y se los agrupa por afinidades, lo que se llama unidades organizacionales y éstas a su vez se encuentran jerarquizadas, tienen reglas y normas que especifican como deben comportarse en esas posiciones.

La Estructura Organizacional desempeña tres funciones básicas:

a) Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.

- b) Están diseñadas para minimizar o regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización .
- c) Son el medio en el cual se ejerce el poder, se toman decisiones y se llevan a cabo las actividades de la organización .

4.2.1 DIVISION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

El Nivel Operativo, La Cima Estratégica, La Línea Media, La Tecno-Estructura y El Apoyo.

- **EL NIVEL OPERATIVO.-** Es donde se realiza el trabajo sustantivo básico relacionado con la producción de servicio.
- **CIMA ESTRATEGICA.-** Es donde se encuentran las personas encargadas de la responsabilidad global de la organización.
- **LINEA MEDIA.-** Esta constituida por los gerentes que unen la cima estratégica con el nivel operativo a través de la cadena formal de mando.
- **LA TECNO-ESTRUCTURA.-** Esta constituida por los analistas y su personal de apoyo, sirven a la organización afectando el trabajo de otros; estos están separados del flujo del trabajo operativo.
- **EL APOYO.-** Esta formada o constituida por personal especializado, que existe para proporcionar apoyo a la organización fuera del flujo del trabajo operativo.

A una Organización podemos concebirla históricamente como un producto creado y recreado por el hombre, es susceptible de ser estudiada, conocida modificada y transformada

Las organizaciones son los resultados objetivos de la actividad colectiva practica, especialmente de la actividad organizada alrededor de la producción de vida material y reproducción de vida social

A la Sociedad podemos considerarla como una macro organización al interior de la cual existen diversas y múltiples organizaciones de naturaleza política, económica e ideológica. Normalmente las organizaciones deben reorganizarse y reestructurarse con alguna frecuencia.

Organizar es algo que no se hace una sola vez, diseñar estructuras de organización es una actividad continua, o cuando menos periódica, mediante la cual los administradores pretenden adaptar la organización a su situación cambiante .

Los factores claves que los administradores deben considerar, cuando analizan la posible necesidad de reorganizar las unidades básicas del trabajo son: La Estrategia, La Tecnología y el Medio Ambiente .

4.2.2 DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una organización es un patrón de relaciones - muchas relaciones simultáneas entrelazadas -, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones, con el nombre de planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán durar mucho tiempo.

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

Los gerentes deben tener en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer termino, deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas y la capacidad de sus organizaciones para poner en practica dichos planes estratégicos.

Al mismo tiempo, los gerentes deben considerar lo que esta ocurriendo y lo que probablemente pasara en el futuro, en el entorno de la organización, en la intersección de esta dos series de factores - *PLANES Y AMBIENTES* - los gerentes toman decisiones que adecuan las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno. Este primer paso crucial para organizar, que por lógica se deriva de la planificación, es el proceso de - *DISEÑO ORGANIZACIONAL* - el patrón

especifico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**. La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización.

4.3 HOSPITAL

Un Hospital es una Organización dedicada a dar Servicios de Salud . Parte integrante de un Sistema Medico - Social, cuya función es la de proporcionar a la población atención médica completa, tanto preventiva como curativa y cuyo Servicio de Consultorio externo alcanza a la familia en el hogar.

La razón de Ser del Hospital es la preservación de las condiciones físicas ideales del individuo y la meta fundamental es salvaguardar la vida, el concepto del Hospital encierra todo un universo, abarca los mas variados recursos, elementos y dispositivos que articulados y sometidos a una acción coordinada pueden conducir a la salud integral, es decir al fomento, prevención, recuperación y rehabilitación.

Cuando se habla del Hospital no se refiere solamente a un grupo de profesionales que prestan su servicio a un grupo de enfermos. Ni se trata simplemente de un lugar para reclusión de enfermos, bajo el cuidado de trabajadores de la salud. Tampoco se hace referencia del lugar al cual llegan quienes han perdido su salud en plan de recuperarla.

En el Hospital moderno se educa a la población sana sobre pautas para conservación de la salud.

Se atiende a quienes vienen a verificar sus condiciones físicas, se presta asistencia Clínica y Quirúrgica a enfermos, se investiga, se administra, se da Docencia, se desarrollan programas de Educación Continua con trabajadores de la institución, se forman especialistas, se ventilan problemas económicos, laborales y disciplinarios, se ofrecen servicios religiosos, se abren los ojos a la vida de un nuevo ser y se cierran para siempre los de quien cumplió su jornada. En una palabra es tal la confluencia de tan

disímiles actividades, que se requieren de un cerebro adecuado para asimilar toda esa gama de situaciones y organizarlas, controlarlas y evaluarlas permanente y eficientemente.

El Hospital actual, resultado de una necesidad investigada y comprobada requiere de una estructura física funcional, estratégicamente localizada fruto de una cuidadosa planeación; la organización estructural del Hospital, es mas compleja, en proporción con la cobertura de servicios que va a prestar. En términos generales cuando se habla de organización estructural, se esta apuntando al objetivo institucional, es decir se están direccionando todos los recursos: físicos, humanos, económicos, hacia la meta de una prestación de servicios al paciente, bajo el rigor de una estricta calidad.

El modelo de Hospital de hoy y del futuro, debe adoptar como punto de partida la calidad total en la gestión, sin la cual se convertiría en ente percedero a corto plazo. El Hospital ya constituido, debe ajustar su organización de acuerdo a parámetros que le permitan ser realmente competitivos.

Para lograr la eficiencia, debe despertarse una obsesión por la calidad de productos y servicios, de procesos y actividades, de rendimiento, de motivación por el trabajo. La calidad se determina por la necesidades y expectativas de los clientes externo e internos.

La calidad se obtiene mediante mejores procesos y actividades y no por inspección.

La calidad significa una mejora continua que nunca termina.

La formación del médico en general, pero en particular la del administrador hospitalario, no sería completa sino incorpora desde un comienzo ésta obsesión por la calidad dentro de su formación, ya que la calidad es una aptitud mental, es una cultura porque es una forma de realizar el cotidiano trabajo porque va mas allá de las normas y técnicas de procedimientos.

4.4 PENSAMIENTO ESTRATEGICO

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. *El pensamiento estratégico de*

empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, mas que prepararlo para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que :

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo mas importante que cualquier empresa espera de sus directores .
- Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa mas en la forma en la que quienes deciden vean y sientan que en los resultados de cualquier análisis sistemático .
- El pensamiento estratégico incorpora valores, visión, misión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) mas que analíticos (basado en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un pre requisito esencial para la planeación efectiva .

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

4.5 PLANIFICACION ESTRATEGICA

LA PLANIFICACION es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para su organización. La planificación ocupa el primer lugar de la lista de las cuatro actividades básicas del proceso administrativo - planificar, organizar, dirigir y controlar. Cabe decir que la planificación es como una

locomotora que arrastra al tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otra parte, se puede decir que la planificación es el tronco fundamental de un roble imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. La planificación es así de importante para los gerentes.

La planificación no es un solo hecho, con un principio y un final claros. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos.

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber como organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar. Sin plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando y donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. **! LA PLANIFICACION ES FUNDAMENTAL !**

El Modelo de Planeación Estratégica se inicia al nivel superior de la organización - **PLANEACION CORPORATIVA**.- Nivel en el cual se definen los principios corporativos, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo mucho mas estable y con participación limitada a los niveles superiores de la organización.

El segundo nivel lo integran las Entidades Estratégicas de negocios - **PLANEACION FUNCIONAL**.- En este nivel se definen una misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

El tercer nivel lo componen las Unidades Administrativas- **PLANEACION OPERATIVA** - En este nivel los objetivos y estrategias son a mas corto plazo.

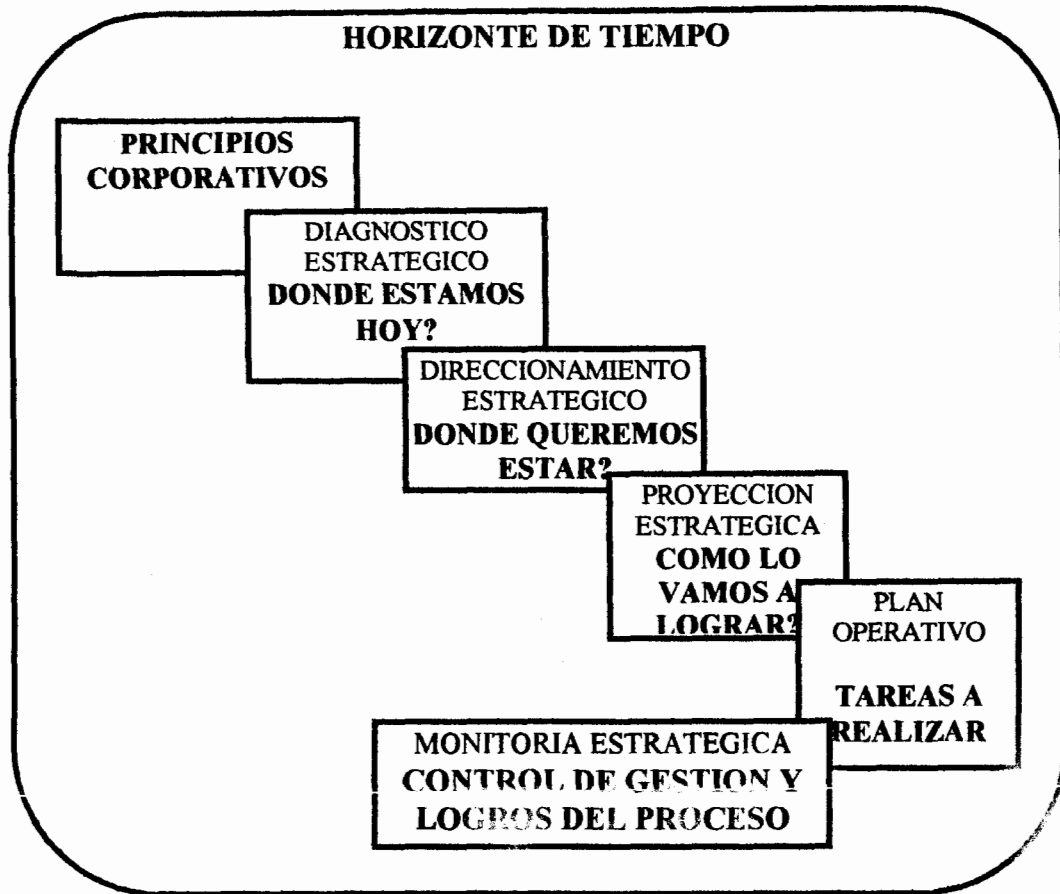


Figura 3: ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

La Planeación Operativa deberá retro alimentar todo el proceso con el fin de que este se dinamice y definan los ajustes o acciones que en un momento dado requieran. Por lo que se obtiene un sistema de ínter relaciones que hace de la planeación estratégica un proceso dinámico, ágil y ampliamente participativo.

DIFUSION ESTRATEGICA.- Una vez elaborado el plan estratégico, y antes de que se implante debe ser difundido a toda la organización. El hacer conocer el Plan Estratégico a toda la organización va a lograr que todos los colaboradores identifiquen

su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. *Las personas sólo pertenecen a lo que conocen* .

La difusión del plan debe realizarse en cascada. Así, se consolidará el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitará la monitoría estratégica .

4.5.1 COMPONENTES FUNDAMENTALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Proceso por el cual las personas que toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa sobre la situación presente de la empresa, así como de su nivel de competitividad, para anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Más que un mecanismo para elaborar planes debe conducir a la creación de una nueva forma de pensar (pensamiento estratégico) común a toda la organización (cultura estratégica); pero principalmente a sus líderes.

Desde el punto de vista conceptual la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y lo esperado en el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad es un proceso complicado que exige un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa, todo esto se desarrolla en un ambiente de incertidumbre, porque nadie puede estar seguro de cómo será el ambiente interno y externo en un futuro inmediato, mucho menos para después de varios años.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas :

Donde queremos ir?

Donde estamos hoy?

A donde debemos ir?

A donde podemos ir?

Adonde iremos?

como estamos llegando a nuestras mettas?

4.5.1.1 LOS ESTRATEGAS

Son aquellas personas o funcionarios de una institución que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización

4.5.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico lo constituyen los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, para que la institución tenga claro hacia donde se dirige, es decir, como crecer como organización, generar utilidades y permanecer en el mercado con un mínimo riesgo.

4.5.1.2.1 Principios corporativos.

Son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una institución. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Es la que define lo que es importante para una organización.

Es el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa.

Es la definición de la filosofía empresarial.

4.5.1.2.2 La Misión

es la razón de ser de la institución. La misión representa las cualidades y características que explican la existencia de la institución, (quienes debemos ser) ,sus fines(para que debemos existir), y sus usuarios (a quien queremos servir).

La misión explica la existencia de la institución ante los ojos de los usuarios, y representa las cualidades y prioridades que el servicio salud debe considerar para satisfacer sus necesidades .

La misión explica la existencia de la institución ante los ojos de los usuarios

Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

4.5.1.2.3 Visión:

es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que la organización esté dentro de 3 a 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

La visión sirve para dar una dirección a todas las actividades de los servicios de salud y sirve fundamentalmente de base para la unidad de pensamiento de los trabajadores. Representa el ideal que la institución quiere alcanzar para servir a sus usuarios .

La visión es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro esperado por el usuario externo e interno

La visión del usuario externo, quien es el destinatario final de nuestro trabajo, es importante. Con ella deben fundirse las aspiraciones de los usuarios internos para que los directivos de la institución pueda construir la visión de la institución. Esta será difundida y compartida por todos

La visión debe constituir un ideal alcanzable, no debe contener sueños irrealizables .

Todos los empleados de la unidad deben conocer la visión de la unidad o servicio porque esto nos asegura que sepan hacia donde va la institución y hacia donde esta encaminado su trabajo.

4.5.1.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la institución tanto interna como externamente .

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas , así como sobre las condiciones de fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis de FODA, el cual permitirá a la institución definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente las amenazas .

4.5.1.3.1 DIAGNOSTICO INTERNO.-

Es el proceso para identificar fortalezas y debilidades. El aprovechamiento de la fortalezas y el oportuno reconocimiento de la debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnostico interno, dentro del proceso de gerencia estratégica. El diagnostico lo integran el análisis de :

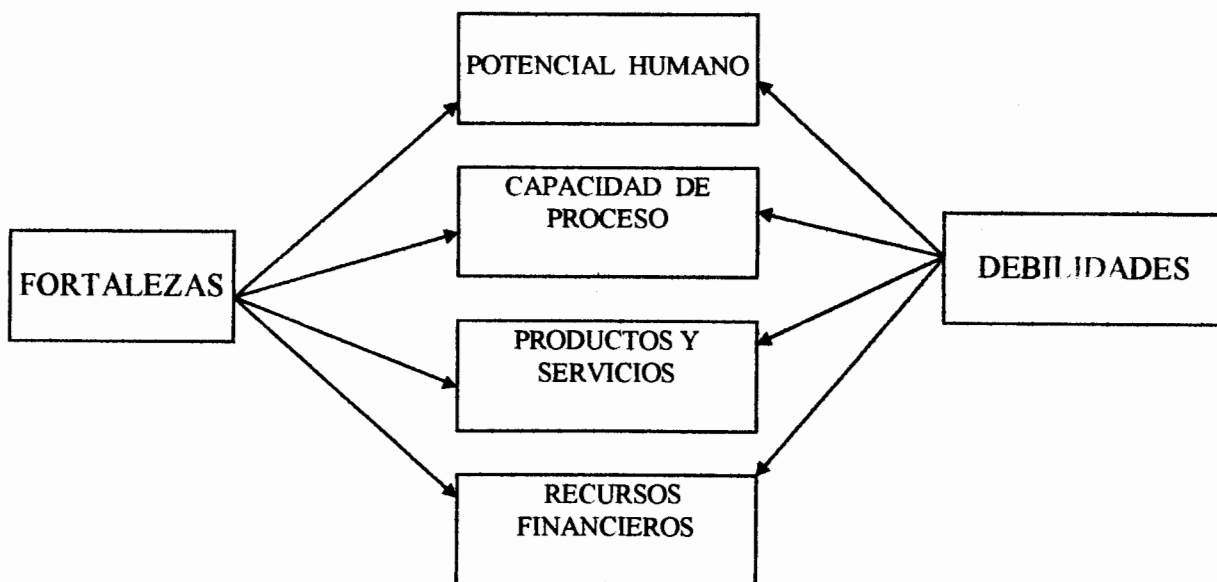


Figura 4: ANALISIS INTERNO

Capacidad Directiva

Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo del servicio, entendido como fortaleza o debilidades en : planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.

Capacidad Competitiva .

Son todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como: satisfacción del cliente, disponibilidad de insumos, calidad del servicio, potencial de crecimiento, concentración de consumidores y acceso a organismos públicos y privados.

Capacidad Financiera

Esta capacidad incluye los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras del servicio tales como : disponibilidad y acceso al capital, costo del servicio, recuperación parcial del costo, alta demanda, presupuesto operativo financiado por el Estado y otros índices financieros que se consideren importantes para el servicio o área de análisis.

Capacidad Tecnológica

Aquí se consideran todos los aspectos relacionados con el proceso de producción, infraestructura y procesos del servicio como : habilidad técnica, capacidad de innovación, nivel de tecnología y equipamiento.

Capacidad de Talento Humano

Esta capacidad se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano tales como : nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, y nivel de remuneración .

4.5.1.3.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

En este proceso se identifican las oportunidades o amenazas del servicio. El mismo que se refiere al monitoreo y análisis de factores externos del servicio, cuyos cambios a través del tiempo van a condicionar o afectar su comportamiento, de esta manera esperamos obtener como conclusión de este análisis, la identificación de las oportunidades y amenazas que tiene el servicio.

El análisis del entorno nos permite como organización, anticiparnos y tomar medidas de orden administrativo, para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea, permitiendo el apoyo en forma mas eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa, así mismo facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Por otra parte un adecuado reconocimiento de las amenazas que representa el entorno, debe permitir a la organización dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el cumplimiento de la misión del servicio y el desarrollo apropiado de sus objetivos.

El diagnostico externo lo integran el análisis de:

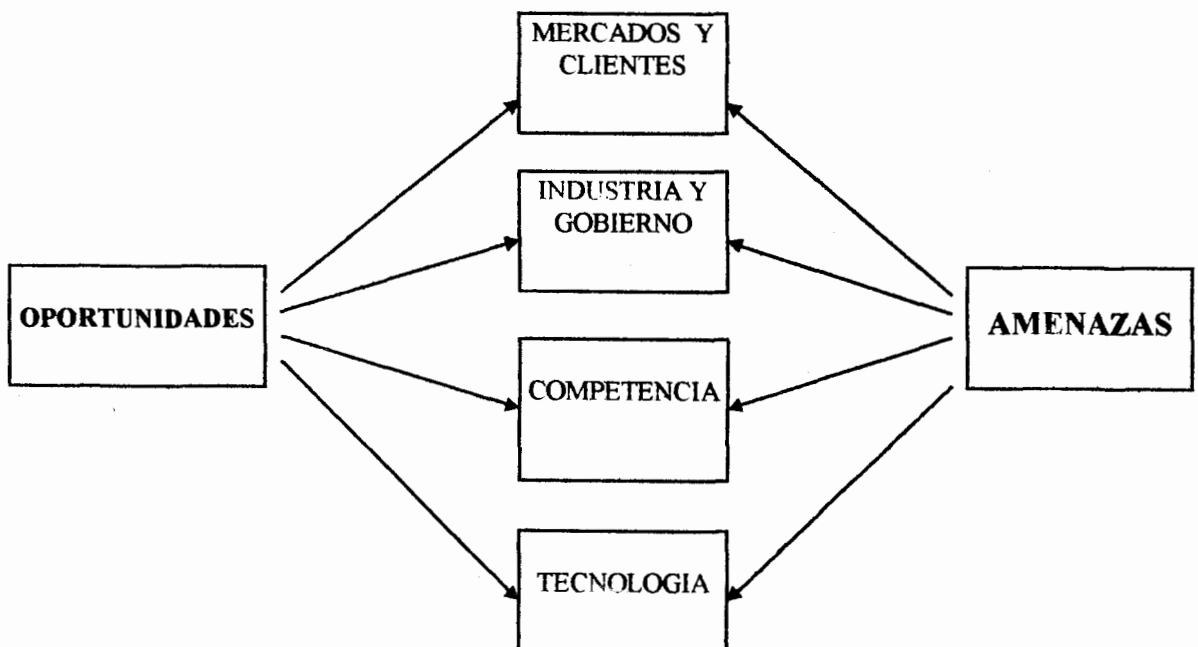


Figura 5: ANALISIS EXTERNO

Factores Económicos

Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tales como: ley de modernización, ley de mercado, inestabilidad de política monetaria, política laboral, crecimiento del P.I.B , vigencia de cogestión y autonomía administrativa y la disminución del presupuesto hospitalario.

Factores Políticos

Se refieren al uso migración del poder, tales como : nuevas corrientes del pensamiento administrativo en el M.S.P., la política del país, y el rechazo de las organizaciones que defienden la gratuidad de la atención .

Factores Sociales

Son los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores, tales como: credibilidad del servicio, sistema educativo, incremento del índice de desempleo, crisis de valores, mal imagen del servicio y el mal uso de la información de los medios de comunicación.

Factores Tecnológicos

Son los que se relacionan con el desarrollo de maquinas, materiales y procesos, tales como: Globalización de la información, las telecomunicaciones, la velocidad de desarrollo tecnológico.

Factores Geográficos

Estos se relacionan con la ubicación y espacio, tales como : buena ubicación y fácil acceso.

Factores Competitivos

Son todos los determinados por la competencia, los productos , el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores, tales como : primera unidad de diálisis pediátrica, apoyo de instituciones publicas y privadas, apertura del

nuevo hospital Mann y la estabilidad del personal

Factores Demográficos

Son los que se refieren a la población del área de influencia según grupos etarios, tales como incidencia y prevalencia .

4.5.1.3.3 ANALISIS FODA

FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio(POAM), y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC). El análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores está el servicio mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis FODA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnostico estratégico y lo hace por tanto global.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: El primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización , es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un “Nicho” en el medio. Un nicho es la posición del servicio en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa.

Un nicho efectivo es aquel que le da al servicio, una posición que le permita sacar ventajas de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas, y los nichos que están a su alcance.

4.5.1.3.4 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Las técnicas de análisis estratégicos descrita anteriormente hace énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, como base de la formulación de estrategias. Tal análisis a veces puede sesgarse de una u otra dirección , dependiendo de la situación de la Compañía, de la posición o función de la dirección empresarial, lo cual podría afectar el proceso de la formulación de estrategias.

Por ello, parece importante forzar a los ejecutivos a tener una visión crítica del diagnóstico. Es ponerlos a desempeñar el papel de “abogados del diablo” en relación con el plan o estrategias definidas. El análisis de vulnerabilidad es un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo del Servicio y completamente como se dijo el diagnóstico estratégico.

En el análisis de vulnerabilidad su proceso está integrado por las siguientes etapas:

- **Identificación de puntales**, entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende el servicio para sobrevivir; por tanto al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que debe identificar el grupo ejecutivo son los factores puntales sobre los cuales se soporta la organización.
Tales factores pueden referirse a los recursos humanos, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la estructura de capital o administrativa y a la cultura corporativa etc.
- **Traducir los puntales en amenazas para el servicio**, por ejemplo, la pérdida de mercado puede aumentar los inventarios, lo que ocasiona altos costos para el servicio.
- **Valorizar el impacto**, evaluar las consecuencias de cada puntal se debe valorar y calificar la magnitud del impacto, esto se puede hacer en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en el servicio, mientras 10 consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos que participan en la sesión.
- **Probabilidades de ocurrencia de la amenaza**, consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad.
- **Capacidad de reacción**, establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias,

la probabilidad de ocurrencia el grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción del servicio. La calificación será entre 0 a 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad de reacción, la misma que indicará el tipo de acciones que debe tomar el servicio, el tiempo que esta debe ocurrir y su magnitud.

4.5.1.4 OBJETIVOS GLOBALES

Son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa.

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización correcta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el mas alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el FODA Corporativo. Además los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa.

Dado un carácter macro deben ser definidos dentro de la planeación corporativa y servir así de marco de referencia de los objetivos funcionales.

4.5.1.5 ESTRATEGIAS GLOBALES

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos

estratégicos. Son el como lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

4.5.1.6 FORMULACION ESTRATEGICA

Las opciones estratégicas, deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y la estrategia de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el PRESUPUESTO ESTRATEGICO, el cual en definitiva es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas del servicio. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

4.5.1.6.1 PROYECTOS ESTRATEGICOS

Concluido el análisis estratégico , el servicio inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico *corporativo*.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son “POCOS” pero Vitales. Son en realidad los factores claves de éxito del Servicio.

Proyectos Estratégicos podrían ser por ejemplo:

Modernización Tecnológica.

Reingeniería Organizacional.

Plan Global de Mercadeo.

Calidad Total.

Servicio al Cliente.

Plan Estratégico del Talento Humano.

Los Proyectos Estratégico deben ser :

EXPLICITOS: En cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

CONSISTENTES : Los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto, deben apuntar hacia ese objetivo y por ende, hacia la visión. Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio. Así que, cada objetivo debe concentrarse en uno o mas proyectos estratégicos.

POCOS Y VITALES : Los proyectos estratégicos deben ser pocos. Se aconseja no mas de 5, con el fin de facilitar su monitoría y control.

DINAMICAS : Los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y por lo tanto deben empezar con la frase “ **DEBEMOS O NECESITAMOS** “.

4.5.1.6.2 PLANES DE ACCIÓN

Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría , seguimiento y evaluación.

4.5.1.7 MONITORIA ESTRATEGICA

Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y desarrollo de una manera de **PENSAR ESTRATEGICA** y por tanto, una **CULTURA ESTRATEGICA** que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización.

La creación de esta cultura requiere de un seguimiento y monitoría permanente en la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello, se recomienda diseñar un

sistema de seguimiento y monitoría, con base en los índices de gestión para que se mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que este requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.

La monitoría y seguimiento debe hacerse igualmente dentro de la concepción de la planeación estratégica en cascada.

Ello indica, que debe realizarse monitoría estratégica a nivel corporativo, funcional y operativo.

4.5.1.7.1 INDICE DE DESEMPEÑO ESPERADO

Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.

4.5.1.7.2 INDICE DE DESEMPEÑO

Logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativa.

4.5.1.7.3 INDICE DE GESTION

Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

5. METODOLOGIA

METODO: Metodología de la Planificación Estratégica

SUJETOS: Miembros del Servicio de Nefrología: Jefe del Servicio, dos médicos Nefrólogos, dos Enfermeras, tres Médicos miembros del Servicio de Urología.

TECNICAS E INSTRUMENTOS: se utilizaron: técnica del sueño, tormenta de ideas, videos, juegos didácticos, juegos de equipos, socio-dramas , dinámicas de grupos, exposiciones magistrales, foros y talleres .

MATERIALES: los materiales utilizados en las exposiciones fueron transparencias y retro proyector , pizarrón y marcadores, y para los talleres rotafolios, tarjetas y marcadores.

DISEÑO: En el diseño se utilizo el direccionamiento estratégico, el diagnostico estratégico, el establecimiento de opciones estratégicas, la formalicen estratégica y el desarrollo de índices de gestión .

PROCEDIMIENTO: Para llevar adelante la Planificación Estratégica del Servicio se comenzó por la motivación a los niveles directivos del mismo, para convencerlos de la necesidad de hacerlo .

Después de algunas semanas de trabajo, durante las que se expuso en conversaciones individuales y reuniones grupales, los principales problemas del Servicio relacionándolos con la falta de planificación, se obtuvo el consenso para realizar un Seminario Taller con los miembros del Servicio para iniciar este proceso.

Con la finalidad de informar a todos los miembros de Servicio de lo que se trataba de llevar a cabo, y para conformar el Equipo de Planificación, se cursaron invitaciones a todos los miembros del Servicio para su participación en el mencionado taller. El equipo fue conformado con aquellos que respondieron voluntariamente a la invitación, cursada a todo el personal profesional y no profesional de los Servicios de Neurología y Urología.

La mayoría de los integrantes del equipo eran aquellas personas que previamente habían sido motivadas mediante conversaciones, y que nos interesaba que estuvieran presente por su calidad de líderes.

Se estableció un equipo de facilitadores integrado por los estudiantes del Post-grado en Gerencia de Servicios de Salud, del cual los autores forman parte, y miembros del Equipo de Mejoramiento de Calidad del Hospital.

Durante tres semanas en varias reuniones de trabajo del Equipo de Facilitadores, se diseñó el contenido del Curso, estableciendo un cronograma y un presupuesto que debía ser cubierto por la Fundación Francisco de Ycaza Bustamante.

La ejecución del trabajo se planificó para tres sesiones de ocho horas cada una, a realizarse los días sábados de 08:00 – 16:00 h en el Auditorium del Hospital, una vez cumplida la primera sesión se incluyó una fase de motivación al cambio, la exposición de los conceptos fundamentales de la Planificación Estratégica, la construcción de la Matriz Axiológica de los Principios Corporativos, la Misión y la Visión del Servicio de Nefrología, fue necesario reprogramar debido a la escasa asistencia e inconformidad con el día y horario señalado, a pesar de haber sido consultado previamente, antes de cursar las invitaciones.

El proceso se realizó en cinco semanas de cuatro horas cada uno en días laborables.

Una vez recopilada la información, esta fue analizada nuevamente por los autores, y elaborada una formulación más detallada para completar el Plan Estratégico.

DIFICULTADES Y LIMITACIONES: Los principales inconvenientes tuvieron que ver con impuntualidad y ausentismo. Fue difícil lograr un consenso para el horario de reuniones entre personas de tan diversas actividades.

6. RESULTADOS

Los elementos que se obtuvieron de la planificación estratégica se detallan a continuación:

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO DE NEFROLOGIA.

Como todos los servicios del hospital, el Servicio de Nefrología corresponde a un nivel funcional dentro de la estructura de la Institución .

La Cima Estratégica corresponde al jefe del servicio, cuya función es planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades propias del servicio.

El Nivel Operativo se encuentra conformado por dos médicos nefrólogos, 5 enfermeras profesionales, 8 auxiliares de enfermería y 1 medico residente, los que se encargan del cuidado directo del paciente para la recuperación de la función renal deteriorada.

En el nivel de Apoyo encontramos 1 Trabajadora Social, 1 secretaria y 2 empleados de servicios generales. Es de anotar que por ser el servicio de Nefrología un nivel operativo, no tiene en su estructura organizacional dos niveles que son : El nivel medio y la Tecno-estructura.

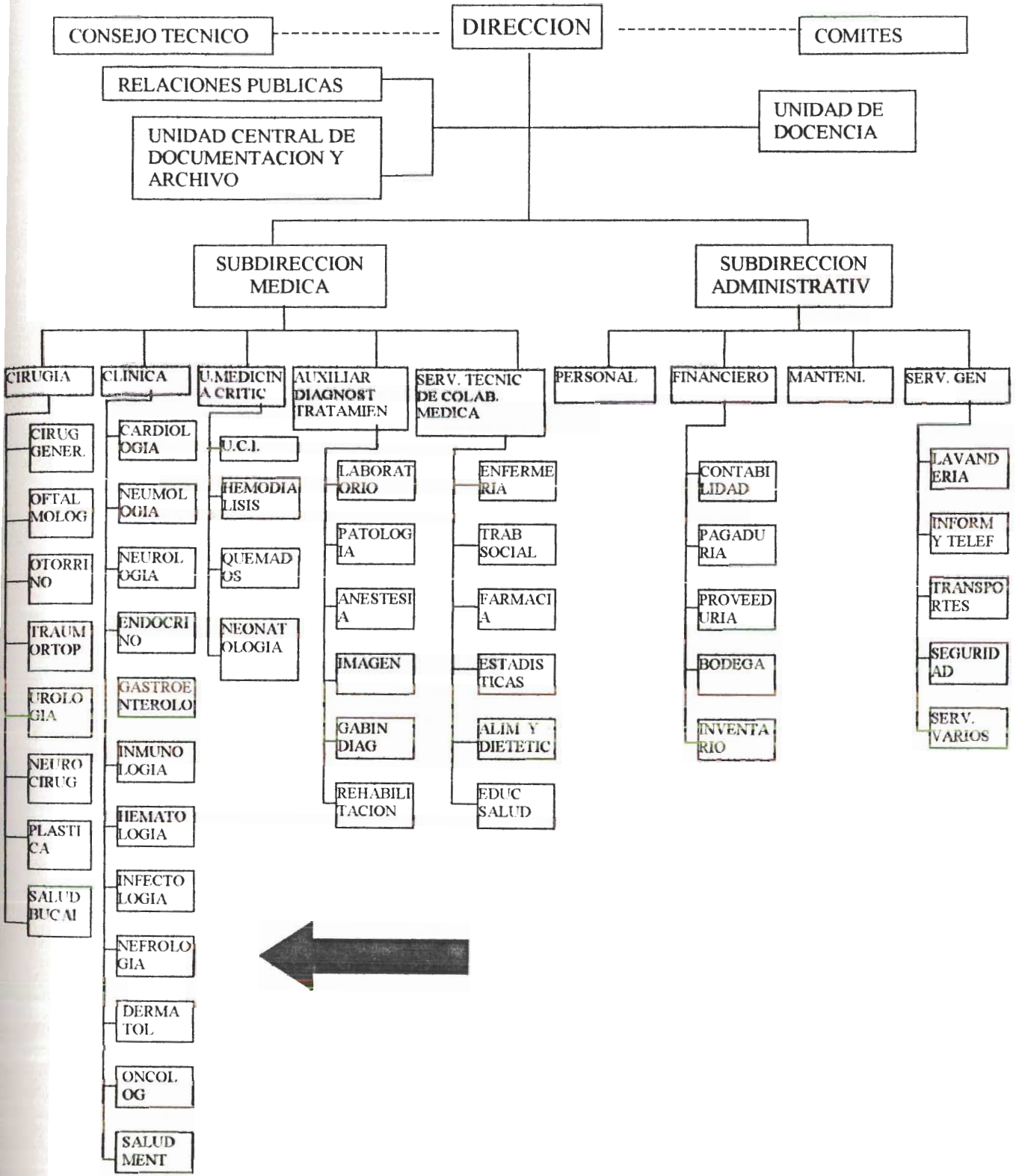


Figura 6: Organigrama Funcional del Hospital del Niño de Guayaquil

6.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DEL SERVICIO DE NEFROLOGÍA

En el servicio de Nefrología sus miembros se caracterizan por desarrollar su actividad en el marco de los principios de ética , honestidad y lealtad medica en su trato con la sociedad, Familia y usuarios tanto internos como externos

El trabajo se desarrolla siempre en equipo, donde se analizan los problemas tanto administrativos como técnicos en un ambiente de cordialidad y respeto, mantiene accesibilidad para los usuarios y se prioriza la educación permanente y la investigación permanente y la investigación el cual mantiene una excelente imagen para que sirva de guía para los demás servicios del hospital , se mantiene una accesibilidad total por parte de los usuarios, se prioriza la educación permanente y la investigación

6.3 MISION

El servicio de Nefrología es una unidad de diagnóstico y tratamiento de la patología renal infantil , que pertenece al Hospital del Niño “Dr. Francisco de Ycaza Bustamante”, cuya finalidad es diagnosticar y dar tratamiento oportuno a pacientes con patología renal, previniendo complicaciones y disminuyendo la mortalidad.

Atiende las 24 horas del día a los pacientes de 0 días a 14 años de edad, con problemas nefrológicos agudos o crónicos, mediante atención integral ambulatoria y hospitalaria, que consta de tratamiento clínico, farmacológico, nutricional, psicológico y de diálisis tanto Peritoneal como Hemodiálisis.

Es administrado con capacidad gerencial moderna y cuenta con personal de alta capacidad técnica y humanística, cuyo trabajo se desarrolla en un ambiente cómodo, con seguridad en los procedimientos, al menor costo para la institución

6.4 VISION

El Servicio de Nefrología será el mejor servicio pediátrico especializado de la ciudad de Guayaquil, brindará atención integral a todo paciente renal de 0 a 19 años de edad que solicite servicio, incluida Hemodiálisis y Transplante renal cuando el caso lo requiera.

La atención de los pacientes será integral, empleando la más desarrollada tecnología disponible con calidez y calidad, en un ambiente de comodidad, con personal altamente capacitado y motivado. Será administrado gerencialmente con calidad científica y técnica, pondrá en funcionamiento una unidad renal, la que será manejada con una modalidad mixta por el Hospital del Niño, en el aspecto técnico y por la Fundación “Dr. Francisco de Ycaza Bustamante”, en lo administrativo financiero.

6.5 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

6.5.1 ANALISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno del servicio, utilizamos la matriz del P.C.I.(Perfil de Capacidades Internas). Por medio de lluvia de ideas, los miembros del equipo del servicio enumeraron las capacidades identificadas en las diferentes categorías mencionadas en la metodología de la Planificación Estratégica, y que pudieran estar presentes como fortalezas o debilidades del servicio .

Para establecer la calificación para cada capacidad , su calidad de fortaleza o debilidad, se la realizo en base a una escala que determinaba el grado de las debilidades y de las fortalezas. Finalmente calificamos el impacto de la capacidad considerada, teniendo en cuenta su importancia para la existencia del servicio.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAP. DIRECTIVA									
Responsabilidad social	x							x	
Manual de funciones				x				x	
Sistema de toma de decisiones medicas		x					x		
Respuesta al cambio técnico ,	x						x		
Departamento de Relaciones Publica del Hospital	x						x		
CAP. COMPETITIVA									
Satisfacción del cliente			x				x		
Disponibilidad de insumos				x			x		
Calidad del Servicio			x				x		
Potencial de crecimiento			x					x	
Concentración de consumidores	x							x	
Acceso a organismos (públicos - privados)		x							x
CAP FINANCIERA									
Disponibilidad y acceso a capital				x			x		
Costo del servicio	x							x	
Recuperación parcial de costos				x				x	
Presupuesto operativo financiado por el estado	x						x		
CAP. TECNOLÓGICA									
Habilidad técnica		x						x	
Capacidad de innovación		x						x	

Nivel de tecnología		X					X		
Equipamiento				X			X		
TALENTO HUMANO									
Nivel académico	X						X		
Experiencia técnica		X					X		
Estabilidad	X							X	
Rotación		X						X	
Ausentismo				X				X	
Motivación			X					X	
Remuneración					X		X		

6.5.2 ANALISIS EXTERNO

Se utilizo la misma metodologia mencionada en la matriz de perfil interno, y se elaboró la matriz del perfil de oportunidades y amenazas en el medio ambiente . (POAM).

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICOS									
Ley de Modernización	x						x		
Ley de Mercado		x						x	
Inestabilidad de política monetaria					x				x
Política Laboral					x			x	
Crecimientos del PIB			x					x	
Vigencia de la cogestión y la autonomía administrativa	x						x		
Disminución del presupuesto hospitalario				x			x		
POLITICOS									
Nuevas corrientes de pensamiento administrativo en el M.S.P.	x						x		
La política del país		x						x	
Rechazo de las organizaciones que defienden la gratuidad de la atención				x			x		
SOCIALES									
Credibilidad del Servicio		x						x	
Sistema Educativo	x							x	
Incremento de índice de desempleo						x			x

Crisis de valores					X			X	
Mala imagen de la institución					X		X		
Uso de información sensacionalista de los medios de comunicación						X	X		
TECNOLOGICOS									
Globalización de la información			X				X		
Telecomunicación		X					X		
Velocidad de desarrollo tecnológico					X			X	
Facilidad de acceso a la tecnología				X				X	
COMPETITIVOS									
Primera unidad de diálisis pediátrica	X						X		
Apoyo de instituciones Públicas y Privada	X							X	
Estabilidad del Personal		X							X
Apertura del nuevo Hospital Manan				X			X		
GEOGRAFICOS									
Buena ubicación y fácil acceso	X						X		
DEMOGRAFICOS									
Aumento de la Prevalencia				X				X	

6.5.3 ANALISIS FODA

Conocida la situación interna y externa del servicio y establecidos sus objetivos corporativos, se procedió a la combinación de los elementos encontrados en estrategias o caminos que lleven al Servicio de Neurología hacia el futuro deseado.

MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES 1. Ley de Modernización vigente 2. Vigencia de la Cogestión y Autonomía Administrativa 3. Nuevas corrientes de pensamiento administrativo en el M.S.P 4. Telecomunicaciones 5. Globalización de la información 6. Primera Unidad de Dialisis Pediátrica en la Ciudad 7. Buena ubicación y fácil acceso 8. Presencia de la Fundación "Francisco de Ycaza Bustamante"	1. Sistema de toma de decisiones 2. Respuesta al cambio técnico 3. Satisfacción del cliente 4. Calidad del servicio 5. Nivel de tecnología 6. Nivel académico 7. Personal motivado 8. Departamento de Relaciones Publicas del Hospital 9. Presupuesto operativo financiado por el Estado ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO 1. Conseguir nuevas fuentes de financiamiento aprovechando el marco jurídico de la Ley de Modernización y Cogestión 2. Mantener equipamiento actualizado 3. Mantener stock de insumos

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rechazo de las Organizaciones que defienden la gratuidad de la atención 2. Aumento de la prevalencia 3. Disminución del presupuesto hospitalario 4. Mala imagen de la institución 5. Apertura de nuevo Hospital Mann 6. Uso de información sensacionalista de los medios de comunicación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un Sistema Gerencial Estratégico 2. Mantener programa de Relaciones Publicas e Información 3. Mantener información actualizada del comportamiento del mercado 4. Establecer un sistema de costos 5. Campana educativa para el cambio de actitud en la dirigencia sindical 6. 	<p>Asegurar la sustentabilidad del servicio con nuevas fuentes de financiamiento</p> <p>Programa de Relaciones Publicas e Información ,</p> <p>Atención integral .</p> <p>Crear Sistema de Incentivos para el Personal</p> <p>Buscar consenso para elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos.</p>

6.5.3.1 EXPLICACION DE LA FODA

RELACION DE LAS FO .- FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

MANTENER UN ALTO NIVEL RESOLUTIVO. - En un hospital de tercer nivel donde se encuentra el servicio de Nefrología, es mandatorio que se tenga un alto nivel resolutivo de la patología renal, es por esto que sus médicos tienen una preparación técnica adecuada (F5) y el marco jurídico actualmente vigente, (O1) permite buscar nuevas alternativas de financiamiento .

MANTENER IMAGEN DEL SERVICIO.- Al haber llegado al hospital las nuevas corrientes de pensamiento administrativo del Ministerio de Salud Pública (O5) su personal se ha visto motivado a darle la importancia al Departamento de Relaciones Públicas (F7) para que se promocióne a través de un programa agresivo a nivel de impacto, la nueva imagen de calidad y alta resolución integral, (F4) de la patología renal en el niño.(O6)

BUSCAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS FOCALIZADOS EN EL USUARIO EXTERNO.- Ante la Globalización de la información (O5) y la facilidad de acceso al Internet (O4) permite que los miembros del servicio tengan una mentalidad susceptible al cambio, (F2) lo que viabiliza o hace posible que se adquieran en forma continua nuevos conocimientos técnicos - Administrativos, (F6) para el mejoramiento de la atención de los pacientes. (F4).

MANTENER CAPACIDAD ECONOMICA SUFICIENTE.- La Vigencia de la Ley de Modernización, (O1) permite una autonomía financiera y administrativa de los Hospitales, viabilizando la diversificación de las fuentes de financiamiento del servicio.

RELACION DE LAS DO .- DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

Conseguir nuevas fuentes de financiamiento aprovechando el marco jurídico de la ley de Modernización y Cogestión.-

Mantener Equipamiento Actualizado.-

Mantener Stock de Insumos.-

Estas tres líneas estratégicas son susceptibles de ser ejecutadas con la gran oportunidad de la Ley de Modernización vigente (O1) , y la Ley de la Cogestión Administrativa (O2) , las que van a permitir que exista suficiente dinero, que garantice la permanencia del stock de insumos necesarios y el recambio de equipos con tecnología moderna.

RELACION DE LAS FA .- FORTALEZAS Y AMENAZAS

Mantener un programa de Relaciones Publicas e Información.- El Servicio de Neurología siempre se ha caracterizado por tomar las decisiones adecuadas y oportunas, encaminadas a liderar un cambio constante y renovado en la Unidad, (F1) esta actitud se ha visto fortalecida con las nuevas corrientes de pensamiento administrativo.

El Departamento de Relaciones Publicas.- Ejecutar programas de Información y Educación, para los usuarios tanto internos como externos, encaminados para minimizar las amenazas como son: El rechazo de las Organizaciones que defienden la gratuidad de los servicios, (A1) La mala imagen de la Institución (A4) y el Uso de la Información Sensacionalista de los Medios de Comunicación (A6)

RELACION DE LAS DA.- DEBILIDADES Y AMENAZAS

Asegurar el Financiamiento del Servicio.- Asegurando el financiamiento del Servicio para su funcionamiento continuo a través del tiempo se va a contrarrestar la insuficiencia de insumos, la no disponibilidad de acceso al capital y la insatisfacción salarial, y para minimizar las amenazas tales como : Disminución del Presupuesto Hospitalario (A3) y la Mala Imagen de la Institución.

Programa de Relaciones Publicas e Información.- Con un agresivo programa de Relaciones Publicas, se minimizara el rechazo de las Organizaciones que defienden la gratuidad de la atención (A1) La Mala Imagen de la Institución (A4) El mal uso de la Información por los Medios de Comunicación (A6) y la competencia del Nuevo Hospital Alejandro Mann (A5).

6.5.4 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Los miembros del equipo de planificación del servicio de Nefrología, mediante lluvia de ideas y por consenso se identificaron cinco puntales.

1. Sistema de toma de decisiones técnico – médicas establecido.
2. Satisfacción del cliente.
3. Presupuesto operativo del servicio mantenido por el Estado.
4. Nivel Académico.
5. Personal motivado.

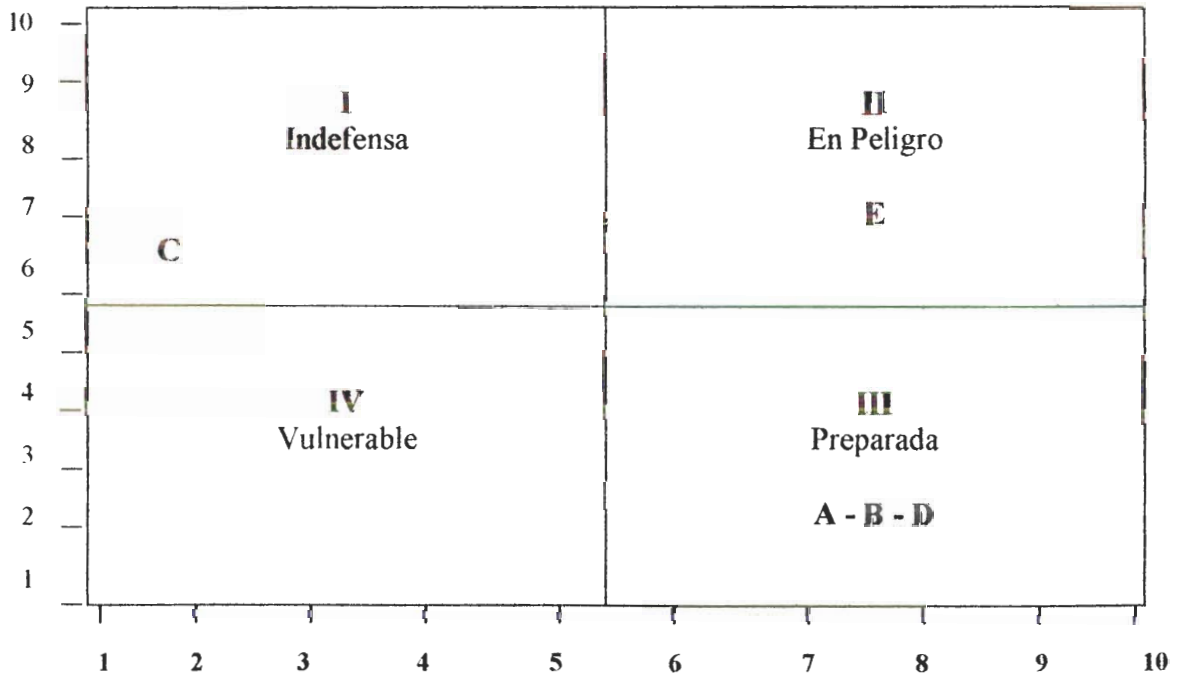
Según la metodología, las mismas se convierten en Amenazas (**Columna 2**) y luego se determina el grado de vulnerabilidad.

- El primer puntal convertido en amenaza obtiene un grado III de vulnerabilidad, lo que significa que el Servicio de Nefrología se encuentra preparado para enfrentar esta amenaza. También puede explicarse muy bien el resultado de hecho no hay una mala de decisiones del Servicio, los miembros se encuentran preparados para resolver los problemas y no perder la calidad del servicio.
- La segunda probable amenaza recibe un grado III, el servicio se encuentra preparado para tomar otras decisiones que lleguen a lograr la satisfacción del cliente.
- La tercera amenaza obtiene un grado I, lo que significa que si llegara a perderse el presupuesto estatal como fuente de manutención del servicio, no tendría esta ninguna capacidad de reacción.
- La cuarta amenaza recibe un grado III, el servicio se encuentra preparado para capacitar a nuevos profesionales y mantener la calidad del mismo.
- La quinta amenaza obtiene un grado II, lo que significa que el Servicio deberá reaccionar inmediatamente para lograr la motivación del personal.

6.5.4.1 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto 0 - 10	Probabilidad 0 - 1	Reacción 0 - 10	Grado de Vulnerabilidad
Un sistema de toma de decisiones técnicas médicas establecidas	Mala toma de decisiones	Malas relaciones y mala calidad de atención médica	4	0.5 = 2	8	III
Satisfacción del Cliente	Insatisfacción de los clientes	Quejas de los clientes (Perdidas)	4	0.4 = 16	8	III
Presupuesto estatal	Perdida del Presupuesto Estatal	Cierre del Servicio	10	0.6 = 6	1	I
Nivel Académicos	Bajo nivel Académico	Mala calidad del servicio	7	0.1 = 0.7	5	III
Personal Motivado	Personal Desmotivado	Baja productividad	7	0.8 = 5.6	7	II

IMPACTO Y PROBABILIDAD OCURENCIA



6.6 OBJETIVOS , ESTRATEGIAS Y MONITORIA

Una vez realizada la matriz FODA , habiéndose elaborado las líneas estratégicas de acción y realizado el análisis de vulnerabilidad, procedemos a detallar cuales serán los Objetivos Globales para lograr la Misión y la Visión del Servicio de Nefrología.

1. **Ser el mejor servicio de la ciudad** .- El Servicio de Nefrología será el mejor de la Ciudad de Guayaquil, proporcionando la atención al menor costo del mercado, con eficiencia, eficacia, equidad y calidez.
2. **Atención integral al paciente renal** .- El Servicio de Nefrología proporcionará atención integral a los pacientes con patología renal, mediante tratamiento clínico, farmacológico, nutricional, psicológico, diálisis Peritoneal y Hemodiálisis.
3. **Atención con calidad** .- En el Servicio de Nefrología la atención brindada al paciente será con calidad, contará con programas de educación permanente que comprometa a todo el personal de servicio, para establecer una cultura y estructura organizacional enfocada al cliente interno y externo.
4. **Servicio autosustentable** .- Se implementará un sistema financiero que garantice la autosustentabilidad del mismo, para incrementar el presupuesto hospitalario mediante la consecución de donaciones, venta de servicios y cobro directo viabilizado mediante la asociación con una O.N.G.

6.6.1 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y MONITORIA DEL SERVICIO DE NEFROLOGIA

Tabla 1: PRIMER OBJETIVO GLOBAL : Ser el mejor Servicio de la Ciudad de Guayaquil.

Objetivos globales	Estrategias Globales	Objetivos Funcionales	Estrategias Funcionales	Actividades	INDICADORES	
					Nombre del Indicador	Definición operacional
Ser el mejor Servicio de Nefrología de Guayaquil	Mantener alto nivel resolutivo	Desarrollar alto nivel de conocimiento técnico en el personal	Capacitación continua	Asistencia a cursos o congresos de la especialidad	% de cursos o congresos asistidos por año	Numero de Técnicas y Procedimientos de Diagnostico y Tratamiento Innovadores
			Investigación	Capacitación en Investigación	# de Publicaciones	# de Publicaciones
	Mantener equipos suficientes	Mantenimiento de equipos	Contrato de mantenimiento con ingenieros especializados	Firma del Contrato de Mantenimiento	Un contrato Firmado	
		renovación cada 5 años	Amortizar la depreciación de equipos en costos fijos	Revisar en libros contables el rubro de depreciación	# de Equipos con Depreciación	----- Total de Equipos

.....continuación Tabla 1..

Conseguir alta imagen del servicio en la comunidad	Difundir el Servicio de Nefrología a nivel médico	Participación activa en Eventos Científicos	Ofrecer conferencias a nivel del Hospital, en eventos locales y nacionales de la especialidad	% de Conferencias Dictadas en el Hospital en eventos locales y nacionales de la especialidad	# de invitaciones al Servicio de Nefrología, a participar en eventos científicos
Lograr que el Servicio sea conocido en el área de influencia	Lograr que el Servicio sea conocido en la comunidad hospitalaria interna	Promocionar el Servicio a través de los medios de comunicación	Enviar comunicados y boletines de prensa	Aumento de la Demanda	\bar{X} de demanda actual \bar{X} de demanda base
Lograr que el Servicio sea conocido en la comunidad hospitalaria interna	Elaborar un boletín de difusión bimensual	Elaborar un boletín de difusión bimensual	Difundir el boletín mensualmente, a nivel del Hospital	% de informes elaborados para su difusión por mes.	Total de Informes difundidos # de Informes elaborados

Mejoramiento continuo de procesos	Normatización de procedimientos técnicos	Buscar consensos en los miembros del servicio para procedimientos	Elaborar manual de procedimientos	Elaboración del manual en 6 meses	Manual elaborado, aprobado y difundido
-----------------------------------	--	---	-----------------------------------	-----------------------------------	--

.....continuación Tabla 1.....

Formación en habilidades gerenciales	Capacitación en calidad total	Participación calidad total del hospital	% de horas de capacitación en calidad total	# de Horas de Capacitación ----- Total de Horas Programadas
	Motivación para el cambio de actitud al personal del servicio	Hacer conocer la vigencia de un proyecto de modernización de hospitales	% de personas motivadas para el cambio	# de Personas Motivadas ----- Total de Personal

Tabla 2: SEGUNDO OBJETIVO GLOBAL: El Servicio de Nefrología será autosustentable a través del tiempo .

Objetivo global	Estrategia global	Objetivo funcional	Estrategia funcional	Actividades	INDICADORES	
					Nombre del Indicador	Definición operacional
Servicio autosustentable	Mantener capacidad económica suficiente	Conseguir nuevas fuentes de financiamiento a través de la ley de modernización y cogestión	Venta de servicios a instituciones publicas y privadas	Coordinación con fundación para el convenio de venta de servicio con el IESS. Sociedad Protectora de la Infancia, Junta de Beneficencia, y otros.	% de convenios firmados en un año.	# de convenios firmados ----- Total de Convenios Programados

.....continuación tabla 2.....

Financiamien to a través de donaciones	Visitas a Embajadas para conseguir donaciones internacional es	% de Embajadas visitadas en un año.	# de Embajadas Visitadas ----- Total de Embajadas Programadas
Asociación con una O.N.G.	Favorecer la firma del convenio de Asociación entre el Hospital y la Fundación FYB	Firma del convenio.	Un convenio firmado.

.....continuación tabla 2.....

Pago directo	Solicitar a la Fundación que se establezcan las tarifas de acuerdo a niveles socioeconómicos de los usuarios	Porcentaje de pacientes que realizan pago directo.	# de Pacientes que Pagan ----- Total de Pacientes
--------------	--	--	---

Tabla 3: TERCER OBJETIVO GLOBAL: La atención del Servicio de Nefrología será con calidad.

Objetivo Global	Estrategia Global	Objetivo Funcional	Estrategias Funcionales	Actividades	INDICADORES	
					Nombre del Indicador	Definición operacional
Atención con Calidad	Capacitación Permanente del Personal	Mantener Programas de Educación Continua	Solicitar a la Dirección del Hospital y a la Fundación financiamient o para los programas de educación.	Becas de Estudio (dentro y fuera del País)	% de Becarios por Año	# de Becarios ----- Total de Personal
				Cursos	% de Asistentes a Cursos por año	# de Asistentes a Cursos ----- Total de Cursos Programados

Tabla 4: CUARTO OBJETIVO GLOBAL. El Servicio de Nefrología dará Atención Integral al paciente con Patología Renal.

Objetivo Global	Estrategias Globales	Objetivos Funcionales	Estrategias Funcionales	Actividades	INDICADORES	
					Nombre del Indicador	Definición operacional
Atención Integral del Paciente Renal	Mantener Capacidad Económica Suficiente a través de la Fundación	Aumentar presupuesto Operativo del Servicio a través de la Fundación	Financiamiento a través de la Fundación FYB.	Favorecer el Convenio de Asociación entre Hospital y la Fundación	Firma del Convenio	Un convenio Firmado
				Participar en elaboración de un Sistema Contable de Costos por Actividad	%de Actividades con Contabilidad de Costos	# de Activ. con Contbd. de Cost. ----- Total de Actividades

.....continuación tabla 4.....

			Participar en la elaboración de Tarifas de Acuerdo a Nivel socioeconómico de los Usuarios	% de Actividades con Tarifa Establecida	# de Activ con Tarifa Establec. ----- Total de Actividades
Capacitación Permanente del Personal	Adiestramiento Clínico, Psicológico y Social	Favorecer Convenios con Universidades y Hospitales a través de la Fundación y el Hospital	Pasantías Nacionales	% de Pasantías Realizadas Durante un año	# de Pasantías Realizadas ----- Total de Pasantías Programadas

7. CONCLUSIONES

El proceso de crecimiento físico y tecnológico que está experimentando el Servicio de Nefrología, está basado en la existencia de una demanda insatisfecha de los pacientes con enfermedad renal terminal.

De acuerdo al análisis interno y externo del servicio, lo identificamos ubicado en una posición favorable de competencia en relación con los demás servicios que tiene la ciudad de Guayaquil, por contar con una capacidad instalada que no representa costo financiero, y por la calidad del recurso humano que posee.

El momento actual se presenta especialmente favorable al no tener competidor en el mercado, y por ser objeto de apoyo financiero de parte del INNFA y la Fundación, interesado en impulsar el Proyecto Renal.

Para llevar adelante la propuesta de la Planeación Estratégica que debe ser aplicada al Servicio de Nefrología del Hospital del Niño “Dr. Francisco de Ycaza Bustamante”, es mandatorio que se tenga un alto nivel resolutivo de la patología renal, es por esto que se considera como un requisito primordial que los miembros del servicio tengan una preparación técnica adecuada para el mejoramiento de la atención de los pacientes, su personal debe capacitarse con lo nuevos conocimientos de gestión administrativa, y en la mejora continua de la calidad de los procesos tanto técnicos como administrativos, mediante una educación continua.

Se encuentra también que el servicio carece de recursos financieros suficientes para cubrir la instalación de su unidad renal y que actualmente proviene del presupuesto general del hospital, por lo que necesita diversificar sus servicios en busca de nuevas fuentes de financiamiento aprovechando la fortaleza de la asociación de la Fundación con el Hospital, para la consecución de donaciones, a su vez se debe instaurar un sistema contabilidad de costos para que pueda iniciarse la venta de servicios a otros hospitales e instituciones y aplicar el cobro directo a pacientes que puedan sufragar sus gastos o por convenios institucionales para aquellos afiliados a seguros públicos o privados.

El presupuesto financiero es un elemento fundamental de la Planeación Estratégica. Este factor no es considerado en el presente documento por cuanto en el actual marco jurídico

administrativo, el servicio como tal no tiene un presupuesto independiente, sino que el mismo depende del Presupuesto hospitalario y de los aportes de la Fundación para la Unidad de Diálisis.

8. RECOMENDACIONES

Ser el mejor Servicio de Nefrología de la Ciudad de Guayaquil, es el primer y principal objetivo planteado en la Planeación Estratégica del Servicio. Para que el servicio logre el reconocimiento dentro y fuera de la Organización, debe convertirse en un Servicio que alcance la excelencia en su atención, para esto es necesario utilizar adecuadamente sus fortalezas, aprovechando las oportunidades en una situación de disminución de la influencia negativa que las debilidades pudieran generar y ubicando claramente las amenazas que se encuentran en el entorno.

La finalidad para lo cual fue creado el Servicio de Nefrología es diagnosticar y dar **tratamiento oportuno a pacientes con patología renal**, previniendo complicaciones y **disminuyendo la mortalidad**; y el querer ser el primer Servicio de Nefrología de la ciudad de Guayaquil, implica que la atención debe ser de óptima calidad y para que se cumplan los objetivos propuestos **hacemos las siguientes recomendaciones :**

- **implantar un modelo de Gestión Estratégica del Servicio**
- **Capacitación Continua** para todos los miembros del Servicio
- **Renovación de los Equipos** cada 5 años
- **Utilizar el Departamento de Relaciones Públicas**
- **Crear sistema de incentivos** para el personal del Servicio.
- **Fortalecer la asociación entre el Hospital y la Fundación "Dr. Fco de Ycaza Bustamante"**, para asegurar la sustentabilidad del Servicio.

9. BIBLIOGRAFIA

1. Bakke, E. Modern organizational theory. Referencia del Dr. Rafael Martínez. Postgrado de Gerencia en Salud. E.S.P.O.L. Agosto de 1997
2. Blackerby, Phillip. How to Write a Plan –to-Plan. Armerd Forces Comptroller magazine, vol. 39, #2 (Spring 1994), pp. 21-26. USA.
3. Drucker, Peter. La nueva sociedad de organizaciones, material bibliográfico Post grado en Gerencia de Servicios de salud. Módulo IX: Administración de Servicios de Salud II. ESPOL, ESPAE. Guayaquil – Ecuador. Septiembre 1997
4. Kotler, Philip. Bloom, Paul. Mercadeo de Servicios Profesionales. Legis Fondo Editorial. Colombia. 1988
5. Malagón, Gustavo; y col. Administración Hospitalaria. Editorial médica Panamericana. Colombia 1996.
6. Markline, Charles K. Seven steps to succesful strategic planning. <http://expert-market.com/seminar/leadsem.html> pág. i. 1996.
7. Morrissey, George. Pensamiento estratégico: Construyendo los cimientos de la planeación. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.. Mexico 1996
8. Morrissey, George. Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.. Mexico 1996
9. Murdick, Ronald. Conceptos de sistemas y ciencias de la administración. En sistemas de información administrativa. Prentice hall hispanoamericana S.A. Mexico. 1986
10. Serna Gómez, Humberto. Planeación y Gestión estratégica. Teoría – Metodología. Legis Editores. S.A. Colombia 1994
11. Steiner George. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental. Mexico. 1983
12. Stoner, james; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel. Administración. Sexta Edición. Prentice-hall Hispanoamericana, S.A. Mexico 1996

13. Swieringa, Joop. La Organización que aprende. Addison – Wsley Iberoamericana. Mexico. 1992.
14. Vanormelingen, K. y colaboradores. Manual del programa de mejoramiento continuo de la calidad. Ministerio de Salud. Quito – Ecuador. 1995