



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA  
ELENA

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA

COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER  
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TÍTULO:

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL EFICIENTE  
DESARROLLO DE LOS HOSPITALES PÚBLICOS DE LA PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, 2021.**

**AUTOR: DR. EDGAR JOSELITO ARGUELLO SALTOS**

**TUTOR: ING. JAIRO CEDEÑO PINOARGOTE MSc**

LA LIBERTAD, ECUADOR

FEBRERO DE 2022

## **AUTORÍA DEL TRABAJO**

El presente Trabajo de Titulación constituye un requisito previo a la obtención del título de Magíster en Administración Pública, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Edgar Joselito Arguello Saltos**, con cédula de identidad número 0201267408, declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

**EDGAR JOSELITO ARGUELLO SALTOS**

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR**

En mi calidad de Profesor Tutor del Componente Práctico de Examen Complexivo, titulado, “Diseño de un plan estratégico para el eficiente desarrollo de los hospitales públicos de la provincia de Santa Elena, 2021”, elaborado por el señor (a) Dr. Edgar Joselito Arguello Saltos del Programa de Maestría en Administración Pública, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magíster en Administración Pública, con la modalidad de Examen Complexivo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo práctico, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



---

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote MsC  
C.C.1305658591  
PROFESOR TUTOR

## TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



---

QF. Rolando Calero Mendoza, PhD.  
**DIRECTOR DEL INSTITUTO DE  
POSTGRADO**



---

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote MSc  
**DOCENTE TUTOR**




---

Ing. Divar Castro Loo Mgt.  
**DOCENTE ESPECIALISTA**



---

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, Mgt.  
**COORDINADOR MAP.**



Abg. Víctor Coronel Ortíz, Mgt  
**SECRETARIO GENERAL UPSE**

# **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL EFICIENTE DESARROLLO DE LOS HOSPITALES PÚBLICOS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2021**

## **RESUMEN**

Este estudio planteará un modelo directriz de desarrollo estratégico para los hospitales públicos de la provincia de la península Santa Elena, para esto se desarrollará el estudio del caso en el Hospital Básico Dr. José Garcés Rodríguez, el cual se encuentra administrado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador para beneficio de todos los peninsulares a través de la gestión administrativa de la institución.

El diseño del planteamiento estratégico para el Hospital Básico “Dr. José Garcés Rodríguez” permitirá a la institución optimizar sus procesos y actividades, así como el optimizar la gestión presupuestaria y mejorar la calidad del servicio ante la ciudadanía, de donde se tiene como fin el generar directrices para optimizar todos los procesos y recomendar el uso de indicadores sobre meta, para así lograr un óptimo cumplimiento de la propuesta y a la vez optimizando un mejor desempeño en la gestión administrativa.

El período de investigación abarcará del año 2021, en donde se realizará un diagnóstico situacional estratégico de los procesos, estrategia y métodos organizacionales de los hospitales públicos.

Palabras claves: planeación estratégica, administración hospitalaria, administración publica

## **ABSTRACT**

This study will propose a strategic development guideline model for public hospitals in the province of the Santa Elena, for this the case study will be developed in the Dr. José Garcés Rodríguez Basic Hospital, which is administered by the Ministry of Health Government of Ecuador for the benefit of all peninsulars through the administrative management of the institution.

The design of the strategic approach for the Basic Hospital "Dr. José Garcés Rodríguez" will allow the institution to optimize its processes and activities, as well as to optimize budget management and improve the quality of service to citizens, from which the purpose is to generate guidelines to optimize all processes and recommend the use of indicators on goal, in order to achieve optimal compliance with the proposal and at the same time optimizing better performance in administrative management.

The research period will cover the year 2021, where a strategic situational diagnosis of the processes, strategy and organizational methods of public hospitals will be carried out.

Keywords: Strategic planning, hospital administration, public administration

## INTRODUCCIÓN

La Provincia de Santa Elena es una de las más recientes creaciones en el Ecuador, creada el 7 de noviembre del 2007 (Prefectura Santa Elena, 2009), siendo la número 24, está ubicada al suroeste de la cuenca hidrográfica del río guayas, dentro de la región costera del Ecuador y al oeste de Guayaquil, conformada por tres cantones: La Libertad, Salinas (con 4 parroquias) y Santa Elena (con 2 parroquias urbanas y 6 rurales); tiene una extensión de 3.762,80 km<sup>2</sup>, en el territorio santaelenense habitan 401.178 personas, según la proyección demográfica del INEC para 2020, siendo la décimo cuarta provincia más poblada del país y la menos poblada de la región litoral (INEC, 2020).

Sin bien la provincia se ha destacado en los últimos años por dotar a sus ciudadanos con servicios públicos, que antes eran inexistentes, se debe considerar además que la competitividad, es también un factor decisivo si se quiere alcanzar un crecimiento continuo y mejorar la calidad de vida de la población, al dotar de servicios públicos de calidad y compromiso, tomando en cuenta que vale conocer cuál ha sido el desarrollo de las instituciones, en especial en el sector salud.

Para lograr esto es necesario identificar estrategias y políticas públicas acordes con las necesidades de la ciudadanía y con el objetivo de mejorar la eficiencia de la gestión de las organizaciones, pero que al mismo tiempo se mantengan relación con los parámetros nacionales de desarrollo.

Es por esto que este estudio busca desarrollar una estrategia que mejora la gestión de las unidades hospitalaria públicas en la provincia de Santa Elena, de tal forma que se pueda entregar un servicio de calidad a la ciudadanía, caracterizar a los directivos, personal y los procesos actuales e identificar los factores que afectan la gestión de las instituciones hospitalarias en la provincia.

El período de investigación abarcará del año 2021, en donde se realizará un diagnóstico situacional estratégico de los procesos, estrategia y métodos organizacionales de los hospitales públicos, enfocándose la investigación en el HOSPITAL BÁSICO DR. JOSÉ GARCÉS RODRÍGUEZ DEL CANTÓN SALINAS.

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Los procesos de prestación de salud requieren de una reingeniería como parte de rediseño de las técnicas operativas y administrativos para la mejora en cuanto a rendimiento, costos, calidad, servicio y rapidez de las instituciones de salud (Herrera, 2008).

Es así que se estableció que el Hospital General DR. José Garces Rodríguez del cantón Salinas, será la unidad de referencia para exclusivamente casos de COVID 19, así mismo se espera recibir la acreditación por parte del Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública (INSPI) para realizar exámenes confirmatorios de COVID19, por otro lado el Hospital Básico de La Libertad se enfocara en la atención obstétrica, ginecológica y partos naturales o cesáreas, el Hospital Básico de Salinas realizará cirugías programadas y de emergencia conforme a la cartera de servicios que se ofertan en la provincia, así mismo se puede establecer las actividades que se desarrollara los centros de salud de la provincia.

Cabe resaltarse que durante dure la emergencia sanitaria, las consultas médicas de control se ha establecido que serán agendadas en las unidades de segundo nivel (hospitales básicos y generales) se programarán paulatinamente, además los pacientes con diabetes e hipertensión que necesiten medicación pueden acercarse al centro de salud más cercano a su domicilio.

Es así que se puede revisar, se tiene como fin implementar una adecuada organización en salud, por lo que la presente investigación tiene como planteamiento proponer una serie de directrices estratégicas en los hospitales públicos de la península de Santa Elena, que coadyuve a ofrecer una atención integral y de calidad.



## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La implementación de estrategias de desarrollo en los centros hospitalarios públicos, ayudaran a mejorar la eficiencia de la gestión en la atención de la salud en la provincia de Santa Elena?

## **JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Las estrategias gerenciales en los sistemas de salud viene encaminada como soporte de servicio, logística, provisión, capital, desarrollo de la investigación y capacitación del personal de salud en lo que se refiere a los diversos sistemas modernos de gestión, cultura organizacional de calidad y liderazgo médico, con el fin de mejorar los procesos en el servicio al paciente, mejorar costos para que estos no afecten a la unidad médica y que estén al alcance del usuario que prefiere esta atención, por lo que es necesario que exista una relación entre usuarios, profesionales de la salud comprometidos con la institución y procesos eficientes orientados a cumplir metas organizacionales, con la búsqueda de competencia profesional, atención humanizada y satisfacción del usuario.

En los últimos años se puede identificar una disminución en la cobertura de los servicios debido a la poca capacidad en el personal médico especializado que pueda cubrir las necesidades de los usuarios, se observa además la falta de espacio físico equipamiento básico, necesario que permita brindar un atención óptima y mitigar dificultades del mismo (FARIÑO, CERCADO, VERA, & VALLE, 2018).

Es con esto que considerando la problemática del sector salud, la cual ha sido evidenciada en diferentes estudios y medios de comunicación donde tal como lo evidencia Pilco / Fernández (2020) se ha podido ver situaciones de falta de medicinas, falta de personal, baja calidad de servicios públicos y actos de corrupción (PADF, 2021; Diario El Pais, 2020; Primicias, 2020), lo cual ha dado como resultado, desde hace muchos años atrás, la disminución de la calidad del servicio ante la ciudadanía (FARIÑO, CERCADO, VERA, & VALLE, 2018).

Es por esto que se hace necesario establecer una mejoría a partir de la optimización integral de los servicios de los hospitales públicos de la provincia de Santa Elena.

## **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una estrategia de desarrollo que mejore la eficiencia de los centros hospitalarios públicos de la provincia de Santa Elena.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer el marco teórico y conceptual de las estrategias de desarrollo en los centros hospitalarios públicos.
- Identificar los factores que afectan la eficiencia en la gestión de los centros hospitalarios de la provincia de Santa Elena.
- Diseñar un modelo de desarrollo estratégico para los centros hospitalarios públicos en la provincia de Santa Elena.

## MARCO CONCEPTUAL

La Constitución de la República, establece como deber primordial que el Estado debe garantizar para todos los habitantes del país, sin discriminación alguna: “el acceso a la educación, salud, alimentación, seguridad social y el agua” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art 3).

En ese mismo contexto, la Ley Orgánica de Salud (2015), en su artículo 1, hace énfasis a la garantía de la salud como derecho de los ecuatorianos, determinando que es importante “regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República”.

La gestión de la calidad es crucial para el mejoramiento continuo del servicio y la satisfacción del cliente. El Comité Europeo de Normalización (2015) afirma que la gestión basada en procesos tiene como objetivo principal la mejora sistemática, priorizando aquellos que son considerados como esenciales para la supervivencia de la organización; además, es importante considerar que los procesos que se encuentran interrelacionados óptimamente hacen que contribuyan de mejor manera a la eficacia y eficiencia de la institución en el logro de sus objetivos.

Los centros hospitalarios alrededor del mundo funcionan a partir de una cantidad enorme de procesos que se encuentran interrelacionados entre distintos departamentos; en este ciclo intervienen insumos, mecanismos, con-troles y salidas; a su vez, importa el alcance, los actores y sus actividades, informes documentados, evaluaciones y la mejora continua (Pérez, 2004); en ese sentido, resulta de crucial importancia la gestión de la calidad de los centros hospitalarios.

Cabe resaltar que los sistemas de salud son el conjunto de relaciones políticas, económicas e institucionales responsables por la conducción de los procesos relativos a la salud de la población, que se expresan en organizaciones, normas y servicios, que tienen como objetivo alcanzar resultados consistentes con la concepción de salud prevalente en la sociedad (Instituto Suramericano de Gobierno en Salud, 2012). Según la OMS, el funcionamiento de un sistema de salud

contempla principalmente: La rectoría, provisión de los servicios de salud, financiamiento y recursos humanos (Dye, y otros, 2013, págs. 6-10). Cada país construye su sistema de salud, basado en los modelos de desarrollo y determinantes políticos, sociales y culturales.

Sin embargo, tal como lo menciona Chang <sup>1</sup> (2017) a pesar de los importantes esfuerzos y avances en la universalidad, el sistema no garantiza totalmente el acceso universal, y encontramos fragmentación, exclusión en las prestaciones, dificultad en el financiamiento y en el acceso a los servicios de salud.

Dentro de esto en Ecuador, el Sistema Nacional de Salud se ha caracterizado por estar “fragmentado, centralizado y desarticulado en la provisión de servicios de salud” (Ministerio de Salud Pública de Ecuador, 2012). En apego a sus responsabilidades, el Ministerio de Salud Pública oficializa el Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS) que plasma las directrices específicas que han permitido operativizar la normativa legal, especialmente la estipulada en la Constitución de la República del Ecuador; la gestión se realiza mediante la aplicación de un modelo de salud y la articulación de la Red Pública Integral de Salud.

El Manual MAIS del Ministerio de Salud Pública (IBIDEM) sostiene que el primer nivel de atención es la puerta de entrada a la red y se compone de atención extramural e intramural. El segundo nivel de atención representa el escalón inmediato para la referencia de aquellos casos que no han sido resueltos en el primer nivel, y está constituido por aquellos establecimientos que brindan servicios de atención ambulatoria especializada, cirugías, hospitalización y hospitalización del día, y presenta dos categorías, ambulatoria (servicios sin internación) y hospitalización (servicios con internación). El tercer nivel está compuesto por establecimientos de referencia nacional, donde se brinda atención a pacientes con patologías más complejas, de todos los lugares del país, mediante el uso de equipos con tecnología de punta y se encuentran preparados para realizar trasplantes. El

---

<sup>1</sup> Caroline Chang se desempeñó como Ministra de Salud en el período de enero 2007 a abril 2010.

cuarto nivel brinda servicios especializados, cuyo objetivo principal se centra en realizar investigaciones en materia de salud con base a experimentos clínicos.

### **Conceptualización de aspectos fundamentales. (Matriz de operacionalización)**

#### ***Calidad***

Donabedian, una de las personas más reconocidas en este campo, define una atención de alta calidad como “aquella que se espera maximice una medida comprensible del bienestar del paciente después de tener en cuenta el balance de las ganancias y las pérdidas esperadas que concurren en el proceso de atención en todas sus partes” (Donabedian, 1980.).

Así mismo Luft y Hunt definen la calidad como “el grado con el cual los procesos de la atención médica incrementan la probabilidad de resultados deseados por los pacientes y reduce la probabilidad de resultados no deseados, de acuerdo al estado de los conocimientos médicos” (Luft & Hunt, 1986).

#### **Eficiencia**

Murray y Frenk (2000) en el documento titulado “Un marco de la OMS para la evaluación del desempeño de los sistemas de salud” consideran que la eficiencia está estrechamente relacionada con el desempeño de un sistema de salud, que este desempeño debe evaluarse sobre la base de objetivos y que debe tomarse como eficiencia el grado en que un sistema alcanza los objetivos propuestos, con los recursos disponibles”.

Debe considerarse la eficiencia como el máximo resultado posible de productividad que puede ser alcanzado a partir de un volumen de recursos determinado.

La eficacia, en la esfera de la Salud Pública, se define como la expresión general del efecto de determinada acción cuyo objetivo fuera perfeccionar la atención médica. Debido a que las relaciones causa-efecto que implica esta definición pueden estar confundidas con diversos factores, la eficacia de un procedimiento suele evaluarse en condiciones experimentales o ideales.

La eficacia de un procedimiento o tratamiento en relación con la condición del paciente, se expresa como el grado en que la atención/intervención ha demostrado lograr el resultado deseado o esperado. La efectividad es de mayor alcance y se define como la medida del impacto que dicho procedimiento tiene sobre la salud de la población; por tanto, contempla el nivel con que se proporcionan pruebas, procedimientos, tratamientos y servicios y el grado en que se coordina la atención al paciente entre médicos, instituciones y tiempo. Es un atributo que sólo puede evaluarse en la práctica real de la Medicina.

En 1999 el Sistema Nacional de Salud de los Estados Unidos (NHS) publicó el llamado “Marco para la evaluación del desempeño” en el que señalan la necesidad de acciones evaluativas en seis áreas (NHS , 2000):

1. Mejoría de la salud.
2. Justeza del acceso.
3. Entrega efectiva de atención adecuada.
4. Eficiencia.
5. Experiencia de pacientes y cuidadores.
6. Resultados de salud del sistema

## MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se establece parte de la metodología que se empleará en el desarrollo de la investigación. Según Franco (2011), el marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos.

De la misma manera Tamayo y Tamayo (Tamayo, 2012, pág. 37), define al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados.

Es así que, con base a ello se plantea una investigación del tipo descriptiva, transversal, con un enfoque cualitativo, dado que se considera que la metodología cualitativa de investigación parte de fundamentos y premisas radicalmente distintas a las establecidas para los métodos cuantitativos; tal como afirma Zapparoli (2013, pág. 194) que los métodos cualitativos son paradigmas, aplicados comúnmente en las ciencias sociales, donde los fenómenos no se pueden comprender en toda su amplitud desde información cuantitativa.

Esta investigación es descriptiva transversal, y tiene como objetivo describir el fenómeno de estudio tal y como se presenta, realizando un análisis de la literatura científica, el marco legal que lo regula, así mismo será transversal porque el estudio se llevará a cabo durante el periodo del año 2021.

Estará desarrollada bajo el enfoque cualitativo ya que además de partir del análisis de fuentes bibliográficas y del diagnóstico situacional, se realizará el estudio del modelo estratégico de desarrollo de los hospitales públicos en la provincia de Santa Elena, lo que permitirá la obtención de resultados desde la realidad del tema de

estudio, para interpretar estos resultados y emitir de manera argumentada las conclusiones.

Considerando lo anterior esta investigación persigue el analizar las siguientes cuestiones sobre el desarrollo estratégico y la eficiencia en los centros hospitalarios públicos, así se tiene lo siguiente:

- ¿Cuáles son las condiciones de atención médica a los ciudadanos que son usuarios del servicio de salud pública en la provincia de Santa Elena?
- ¿Qué directrices gubernamentales se establecen para la implementación de estrategias de gestión en la administración de los centros hospitalarios públicos en la provincia de Santa Elena?
- ¿Qué estrategias son factibles de implementar con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y la eficiencia en los de los centros hospitalarios públicos en la provincia de Santa Elena?

### **Población y Muestra**

Dada la característica de la investigación, no se realizará análisis basado en muestra estadística, estará fundamentada en el estudio de caso de un hospital público HOSPITAL BÁSICO DR. JOSÉ GARCÉS RODRÍGUEZ DEL CANTÓN SALINAS, en el cual se realizará el levantamiento de datos mediante el método de diagnóstico estratégico.

### **Métodos a utilizarse en la investigación.**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizará los siguientes métodos:

- El método inductivo y deductivo, se utilizará un proceso de levantamiento de información a partir de un análisis de diagnóstico. Para lograr esto se analizarán la principales directrices de acción estrategia y de gestión para el centro hospitalario, en donde se diagnosticará el modelo estratégico y los procesos organizacionales, de tal forma que se pueda plantear acciones para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia de la institución.



- El método analítico: se podrá analizar la información recopilada a través de la revisión bibliográfica y el marco teórico, así como el analizar los procesos estratégico para la administración de instituciones públicas.
- El método de la síntesis. El propósito de esto es presentar los datos de este estudio en forma tabulada, una vez descompuestos para el análisis, establecer de forma integral los resultados.
- Técnicas: la interpretación del fenómeno a investigar se realizará a través de la técnica del estudio de casos y la descripción de la problemática planteada desde la revisión bibliográfica y el cuerpo normativo que regula el tema.

Cabe resalta que el enfoque de la investigación es cualitativo, dado que se analizará documentalmente, y mediante el estudio de casos, así como el análisis de diagnóstico mediante técnicas cualitativas a partir de la información recolectada.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿La elaboración de un Plan Estratégico, contribuirá a mejorar la productividad de los funcionarios en los hospitales públicos de la provincia de Santa Elena?	<p><b>General</b></p> <p>Proponer un Plan Estratégico que permitan mejorar la productividad de los funcionarios en beneficio de los usuarios</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>Construir el fundamento teórico relacionado al tema de investigación.</p> <p>Enunciar las falencias generales que existen en la gestión administrativa de los hospitales públicos de la provincia de Santa Elena.</p>	Nada más importante que poder asegurar la salud de los ciudadanos de un territorio manteniendo un sistema de salud totalmente ágil, abastecido, proactivo y humano que pueda resolver los problemas de la ciudadanía, adaptándose en forma inmediata a los cambios sociales y avances que tienen los hábitos y costumbres y que traen de la mano nuevos males, afecciones	Plan Estratégico	<p>Diagnóstico de la situación actual</p> <p>Objetivos Estratégicos</p> <p>Análisis FODA</p>	<p>Misión Visión Valores Organizacionales Clima Organizacional</p> <p>Objetivos Organizacionales</p> <p>Objetivos de Desempeño Individual.</p> <p>Matriz FODA</p>	<p><b>Tipo</b></p> <p><b>Descriptiva</b></p> <p><b>Diseño</b></p> <p><b>Cualitativo</b></p> <p><b>Población</b></p> <p>Funcionarios públicos y usuarios.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Hospitales Públicos, provincia de Santa Elena.</p> <p><b>Técnica</b></p> <p>.....</p>

	Mostrar los beneficios de la implementación del plan estratégico propuesto.	y para estos, nuevas formas de combatirlos y mitigarlos. con esto comprendemos la importancia de desarrollar un plan estratégico que les permita desarrollarse de forma eficiente a los hospitales de la provincia de Santa Elena.				
--	---	--	--	--	--	--

### Indicadores

En la atención hospitalaria, los indicadores de calidad y eficiencia sirven de base para medir el desempeño de los servicios que brinda o debe brindar el hospital y facilitar las comparaciones en el espacio y en el tiempo. Por tal motivo, amén de la posibilidad del desarrollo de indicadores específicos a nivel local, la necesidad de indicadores de valor general ha sido y es una necesidad cada día más comprendida.

Un buen indicador por lo menos deberá cumplir al menos con cuatro características:

- Validez: debe reflejar el aspecto de la calidad para el que se creó o estableció y no otro.
- Confiabilidad: debe brindar el mismo resultado en iguales circunstancias.
- Comprensibilidad: debe comprenderse fácilmente qué aspecto de la calidad pretende reflejar.

- Sencillez: debe ser sencillo de administrar, de aplicar y de explicar.

El desarrollo y utilización de buenos indicadores deberá además sustentarse sobre buenos sistemas de información. Es decir que habrá que tener en cuenta cuestiones como: la fuente de datos, las características de los recolectores o la necesidad de velar por la confidencialidad de datos sobre los pacientes.

### ***Indicadores de calidad de la estructura***

La evaluación de la estructura implica los recursos materiales (instalaciones, equipos y presupuesto monetario), los recursos humanos (número y calificación del personal) y otros aspectos institucionales o gerenciales (organización del personal médico y métodos para su evaluación).

De Geyndt (1994) establece cuatro categorías para los indicadores de estructura:

- Estructura física
- Estructura ocupacional (staff)
- Estructura financiera
- Estructura organizacional

### ***Indicadores de la calidad del proceso***

Los indicadores que miden la calidad del proceso ocupan un lugar importante en las evaluaciones de calidad. De hecho el proceso de la atención médica es el conjunto de acciones que debe realizar el médico (como exponente del personal que brinda atención) sobre el paciente para arribar a un resultado específico que, en general se concibe como la mejoría de la salud quebrantada de este último. Se trata de un proceso complejo donde la interacción del paciente con el equipo de salud, además de la tecnología que se utilice, deben jugar un papel relevante.

### ***Indicadores de calidad basados en los resultados***

Los indicadores basados en los resultados han sido el eje central de la investigación para la monitorización de la calidad pues tienen la enorme ventaja de ser fácilmente

comprendidos; su principal problema radica en que para que constituyan un reflejo real de la calidad de la atención, deberán contemplar las características de los pacientes en los cuales se basan, algo que puede resultar complicado.

### ***Indicadores de eficiencia***

Eficiencia es un término de uso común al cual suelen dársele variados significados. El diccionario de la Real Academia Española la define como la “virtud y facultad para lograr un efecto determinado” pero en su acepción más técnica la eficiencia contempla también el esfuerzo que se hace para lograr un efecto. Se deben considerar tres niveles básicos de eficiencia (eficiencia técnica, eficiencia de gestión y eficiencia económica), además de tomar en cuenta la eficiencia estratégica y eficiencia operativa.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Considerando las variables analizadas en el diagnóstico en los sistemas integrados de gestión de salud que corresponde a ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN, las cuales fueron aplicadas en el HOSPITAL BÁSICO DR. JOSÉ GARCÉS RODRÍGUEZ DEL CANTÓN SALINAS, se tiene que los resultados obtenidos son los siguientes:

### **Administración**

#### ***Misión compartida***

En función de sus respuestas sobre la Sección Misión compartida encontró que en general las prácticas que se desempeñan en la institución se caracterizan de la siguiente manera:

- La institución no parece tener una visión de largo plazo. Está ávida de optimización de procesos y mejoras en el uso del presupuesto, los directivos no presentan estrategias para aumentar firmemente la eficiencia de la organización. Parece más centrada en hacer cosas que en buscar resultados. Necesita contar con un Plan Estratégico para dirigir todas sus decisiones y acciones al logro de objetivos de desarrollo

El diagnóstico encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

- El manejo adecuado de los objetivos de manejo de presupuesto, servicio y crecimiento es la base para que la institución mejore el servicio al usuario, atraiga a los mejores empleados y la mejor imagen pública.

#### ***Integración de objetivos y valores comunes***

En función de sus respuestas sobre la Sección Integración de objetivos y valores comunes a todos los grupos de interés. El diagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:

- La organización ha logrado desarrollar capacidad para captar y procesar información y extraer de su análisis decisiones estratégicas.
- Puede complementar esta capacidad con la consulta a expertos de diferentes áreas que le ayudarán a realizar análisis prospectivos y realizar hoy los cambios que la institución requiere para mantener su desarrollo.

#### ***Ventajas competitivas***

En función de sus respuestas sobre la Sección Ventajas el diagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en la organización se caracterizan de la siguiente manera:

- El futuro será de este tipo de instituciones se distinguen por la orientación a detectar necesidades de los usuarios para satisfacerlas mejor, más rápido y más económicamente que otras instituciones hospitalarias tanto públicas como privadas. Visualizarlas a tiempo le ha permitido aprovechar mejor sus recursos y así aumentar aún más su ventaja.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en la organización:

- Debería procurar diferenciarse claramente frente a otros centros hospitalarios del igual nivel de atención para tomarle ventaja.

### ***Respuesta a grupos de interés***

En función de sus respuestas sobre la Sección Respuesta a grupos de interés el diagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:

- Las prácticas indican que la organización ha sido capaz de reconocer los valores que hay que cultivar en la interacción con sus principales interlocutores (clientes, proveedores, gobierno, financiadores externos, empleados, representantes de la sociedad) y ha desarrollado la capacidad para negociar y establecer relaciones de mutuo beneficio.
- El reto para los directivos de la institución será mantener el equilibrio entre las diferentes fuerzas para asegurar el crecimiento a largo plazo.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas:

- No ahorque a sus proveedores. Sólo si hacen buen negocio con el hospital podrán responderle bien. Ayúdelos a aprender a atenderlo y entable con ellos relaciones ganar-ganar.
- Los directivos y los trabajadores no son grupos antagónicos ni indiferentes. Si quiere que la institución se desarrolle saludablemente procure garantizar relaciones maduras, comprometidas y de mutuo beneficio.

### ***Planeación y evaluación***

En función de sus respuestas sobre la Sección Planeación y evaluación el diagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan, se caracterizan de la siguiente manera:

- La organización ha aprendido a planear de manera participativa y que la capacidad de anticipación que ha desarrollado le permite interpretar el presente en función del futuro.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

- En buena medida la contribución del personal a los fines de la institución está condicionada por el acceso que tenga a los documentos y los mecanismos a través de los cuales se definen. Si les oculta el origen de los fines no será extraño que no se comprometan con ellos.

## **Organización**

### ***Procesos de trabajo***

En función de sus respuestas sobre la Sección Procesos de trabajo el diagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan se caracterizan de la siguiente manera:

- En la organización ya se hacen esfuerzos por documentar, sistematizar y mejorar procesos, aún subsisten estructuras de trabajo cuya rigidez puede dificultar la introducción efectiva de cambios. Conviene revisar su capacidad para trabajar en equipo.

### ***Políticas y procedimientos***

En función de sus respuestas sobre la Sección Políticas y procedimientos el diagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan se caracterizan de la siguiente manera:

- La organización cuenta con dos herramientas de control que son la definición de manuales de políticas y procedimientos y la capacidad discrecional de los supervisores para dar seguimiento a las operaciones. Si bien estas herramientas permiten controlar, no necesariamente llevan a mejorar. Conviene que explore nuevas técnicas de supervisión (por ejemplo, grupos de autogestión) y de mejora continua de la calidad

### ***Indicadores de diagnóstico***

En función de sus respuestas sobre la Sección Indicadores de diagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan se caracterizan de la siguiente manera:



- La organización ha descubierto la cultura de la medición como una de las estrategias clave para disparar y orientar el crecimiento.
- Cuenta además con la capacidad para coordinar la participación de los empleados y colaboradores en la instrumentación de mejoras.

## **OBJETIVO Y PRONÓSTICO**

### **Objetivos del Estudio de Caso**

#### ***Objetivo general***

Diseñar una propuesta de desarrollo estratégico para mejorar la calidad de los servicios y la eficiencia del HOSPITAL BÁSICO DR. JOSÉ GARCÉS RODRÍGUEZ DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA para mejorar la eficiencia de la gestión y la calidad del servicio.

#### ***Objetivos específicos***

1. Diagnosticar la cultura organización y el modelo estratégico de la institución.
2. Establecer los elementos a potenciar sobre la base de las aspectos positivos y negativos que mantiene la institución sobre la base del diagnóstico.
3. Proponer las directrices estratégicas para optimizar los servicios al usuario y el modelo estratégico del HOSPITAL BÁSICO DR. JOSÉ GARCÉS RODRÍGUEZ DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA.

### **Pronóstico del Estudio de Caso**

El mejoramiento de los procesos, la optimización estratégica y la calidad del servicio permitirá que los usuarios del HOSPITAL BÁSICO DR. JOSÉ GARCÉS RODRÍGUEZ DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, mejoren la percepción sobre la atención médica, permitiendo mejorar la imagen de la institución y el manejo presupuestal.

## **ESTUDIO O ANÁLISIS DE CASO**

### **LIMITACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO**

El presente estudio se realizó con los funcionarios del HOSPITAL BÁSICO DR. JOSÉ GARCÉS RODRÍGUEZ DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, durante el año 2021 con el objetivo de identificar el modelo de gestión de la institución y optimizar su gestión.

Este planteamiento estratégico no considera el establecer un manual de reingeniería estratégica o de optimización de procesos. Este estudio pretende presentar directrices de gestión que permita motivar para un proyecto de reorganización de procesos y diseño estratégico del HOSPITAL BÁSICO DR. JOSÉ GARCÉS RODRÍGUEZ DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA.

## **ESTUDIO O ANÁLISIS DE CASO**

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.**

El Hospital Básico Dr. José Garcés Rodríguez, es una institución de salud pública dedicada a la prestación de servicios hospitalarios y atención médica de calidad gratuita, se encuentra administrado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador para beneficio de todos los peninsulares a través de la gestión administrativa de la institución.

**HOSPITAL BÁSICO DR. JOSÉ GARCÉS RODRÍGUEZ**

Ubicación: Cdla. Frank Vargas Pazzos, Av. San José s/n entre 44ava y Av. Quito.  
Salinas – Ecuador

## **JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

El diseño del planteamiento estratégico para el Hospital Básico “Dr. José Garcés Rodríguez” permitirá a la institución optimizar sus procesos y actividades, así como el optimizar la gestión presupuestaria y mejorar la calidad del servicio ante la ciudadanía.

La presente propuesta permitirá optimizar todos los procesos y recomendar el uso de indicadores sobre meta, para así lograr un óptimo cumplimiento de la propuesta y a la vez optimizando un mejor desempeño en la gestión administrativa.

Cabe mencionar que el Hospital Básico “Dr. José Garcés Rodríguez” no ha ejecutado ningún análisis o investigación en relación a optimización de procesos servicios o administración, por lo que el planteamiento de una directriz estratégica permitirá motivar a los directivos a desarrollar un proyecto integral de mejora institucional.

## **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.**

### **ESTRATEGIAS EN EL COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN**

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Misión compartida, se recomienda a la institución:

- Tener formulada la misión de la organización y comunicarla eficazmente a todos sus miembros.
- Definir y difundir los valores y principios de la organización y normar sus decisiones y sus acciones en función de ellos.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Ventajas competitivas, se deberá:

- Mantener o aumentar sus ventajas frente a los competidores mediante la mejora continua y la innovación tanto en productos y procesos como en organización.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Respuesta a grupos de interés, se deberá:

- Establecer un programa de desarrollo de proveedores que permita asegurar condiciones de mutuo desarrollo, respeto y beneficio.
- Propiciar condiciones para la identificación de todo el personal con los objetivos del hospital, de modo que mientras mejor se alcancen estos mayores sean los beneficios para cada uno.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Planeación y evaluación , se deberá:

- Elaborar los planes a través de un proceso en el que participen todos los que después serán responsables de su ejecución y de sus resultados.

### **ESTRATEGIAS EN EL COMPONENTE DE ORGANIZACIÓN**

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Procesos de trabajo:

- Procurar que todos los miembros de su organización asuman la responsabilidad que les corresponde y proporcionarles el apoyo y el reconocimiento de autoridad que requieran.
- Registrar y actualizar sistemáticamente los principales procesos administrativos de su empresa y mejorarlos a partir de la propia experiencia de aplicación.
- Evaluar periódicamente los resultados de la aplicación de los procesos y proponer mejoras o adecuaciones a partir de aportaciones de todos los que participan en su instrumentación y ejecución.
- Procurar formas de organización flexibles, centradas en la corresponsabilidad de los participantes en el logro de los objetivos.
- Vincularse a otras empresas a través de relaciones de cooperación productiva y comercial para complementar capacidades y lograr economías de escala.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Políticas y procedimientos , se deberá:

- Promover activamente la comunicación en todas direcciones y niveles utilizando al máximo todos los recursos existentes en la organización, incluyendo las nuevas tecnologías de información
- Contar con políticas formuladas y conocidas por todos los interesados y actualizarlas sistemáticamente.
- Contar con procedimientos flexibles, escritos y registrados, basados en un sistema de calidad que estimule la introducción de mejoras continuas.
- Contar con procedimientos diseñados de acuerdo con las circunstancias de la organización, de modo que el solo hecho de seguirlos asegure al mismo tiempo los mejores resultados.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- El sistema hospitalario público se encuentra actualmente en crisis en el país, de la misma forma se puede indicar sobre el sistema hospitalario de la provincia de la península de Santa Elena
- En los diferentes regímenes gubernamentales se han planteado diversos cambios a nivel estratégico y organización, así como optimizaciones en los procesos, sin embargo, la corrupción, la falta de recursos y los cambios de políticas públicas han dado como resultado disminución en la calidad de los servicios e ineficiencia.
- Las percepciones que los usuarios tienen con respecto al sistema hospitalario es clave para desarrollar la salud de la población, así mismo es necesario para que esto pueda validarse la mejora de la imagen pública de las instituciones y el cumplimiento de los indicadores de servicios.
- Se desarrolla un planteamiento a nivel de directrices de tal manera que las autoridades puedan emprender un proyecto de reingeniería administrativa o de optimización de procesos.
- Es necesario el apoyo de las autoridades centrales para este proceso de donde es clave el equipamiento tecnológico y la mejora de la infraestructura, la participación de los funcionarios en la toma de decisiones y la vinculación con la comunidad.

## **RECOMENDACIONES**

- Es necesario mejorar el sistema de pago a proveedores y de trabajadores a contratar, se debería considerar la experiencia y optimizar el pago de salarios, compras y servicios.
- Se debe de fortalecer el proceso de registro de la información sobre las características y desarrollo profesional del personal, se recomienda aplicar encuestas periódicas sobre el desempeño del personal y sus funciones.
- Se debe enfocar la gestión al mejor trato en consulta al usuario, en su gran mayoría se deducen a partir de observar el comportamiento de las consultas.
- Es necesario optimizar la tecnificación y equipamiento médico. Todo esto es necesario realizarse con procesos de compras transparentes y llegar a un acuerdo económico favorable al momento de adquirirlos mediante garantías de cumplimiento de especificaciones.
- Se deben de considerar establecer un procedimiento de manejo y toma de decisiones administrativas con participación de los diferentes equipos de trabajo dando como resultado una toma de decisiones unánime de los actores y no solo de los directos de la institución.

## REFERENCIAS

- Alvarez, A. (2021). *Clasificación de las Investigaciones*. Obtenido de <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%C3%A9mica%202020%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Investigaciones.pdf>
- Blandón, L. (2013). *Diseño e implementación de mecanismos interacción entre procesos de la unidad estratégica de negocio del gas natural de EMP*. Antioquia: Corporación Universitaria Lasallista.
- Chang Campos, C. (2017). Evolución del sistema de salud de Ecuador. Buenas prácticas y desafíos en su construcción en la última década 2005-2014. *An Fac med. Edicion 78 N° 4*, 452-460.
- Comité Europeo de Normalización UE. (2015). *Norma de sistema de gestión de calidad - ISO 9001*. Madrid: Lloyd's Register Group.
- Constitución de la República del Ecuador [CRE]. (20 de octubre de 2008). *Registro Oficial 449 (Ecuador)*. Obtenido de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/4864-registro-oficial-no-449.html>
- De Geyndt, W. (1994). Managing the Quality of Health Care in Developing Countries. *World Bank Technical Papers No. 258*.
- Diario El País. (05 de Junio de 2020). *Una oleada de corrupcion golpea al Ecuador*. Obtenido de <https://elpais.com/sociedad/2020-06-05/una-oleada-de-casos-de-corrupcion-golpea-ecuador-en-medio-de-la-pandemia.html>
- Donabedian, A. (1980.). *Explorations in quality assessment and monitoring. The definition of quality and approaches to its assessment*. Ann Arbor Mich.
- Dye, C., Boerma, T., Evans, D., Harries, A., Lienhardt, C., McManus, J., . . . Zachariah, R. (2013). *Informe sobre la salud en el mundo 2013: investigaciones para una cobertura sanitaria universal*. Luxembourg: ONU.



- FARIÑO, J., CERCADO, A., VERA, E., & VALLE, J. (2018). Satisfacción de los usuarios y la calidad de atención que se brinda en las unidades operativas de atención primaria de salud. *Revista Espacios Vol. 39, N° 32, 22.*
- Franco, Y. (junio de 2011). *Tesis de Investigación. Marco Metodológico*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-metodologico-definicion.html>
- Gobernacion Santa Elena. (Abril de 2020). *NUEVA REORGANIZACIÓN DE ATENCIÓN EN HOSPITALES DE LA PROVINCIA*. Obtenido de <https://www.gobernacionsantaelena.gob.ec/nueva-reorganizacion-de-atencion-en-hospitales-de-la-provincia/>
- Herrera, M. (2008). *Reingeniería*. Costa Rica.: Ed. Cosmos.
- INEC. (03 de septiembre de 2020). *Estadísticas*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Suramericano de Gobierno en Salud. (2012). *Sistema de Salud en Suramérica: desafíos para la universalidad la integralidad y la equidad*. Rio de Janeiro: Instituto Suramericano de Gobierno en Salud.
- LEY ORGANICA DE SALUD [LOS]. (18 de Diciembre de 2015). *Ley 67*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 423 de 22-dic.-2006: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- Luft, H., & Hunt, S. (1986). Evaluating individual hospital quality through outcome statistics. *JAMA, 986; 256(8)*.
- Ministerio de Salud Pública de Ecuador. (2012). *Manual del modelo de atención integral de salud*. Quito: Subsecretaría Nacional de Gobernanza de la Salud Pública del Ecuador.
- Murray, C., & Frenk, J. (2000). *A WHO framework for health system performance assessment*. Nueva York: World Health Organization;.

- NHS . (Julyio de 2000). *Performance Indicator*. Obtenido de <http://www.doh.gov.uk/nhsperformanceindicators/2002/index.html>
- Organización de las Naciones Unidad. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Nueva York: ONU.
- Organizacion Mundial de la Salud. (2017). *Atencion primaria de salud*. . Obtenido de [http://www.who.int/topics/primary\\_health\\_care/es/](http://www.who.int/topics/primary_health_care/es/)
- Organizacion Mundial de la Salud. (2017). *Seguridad del Paciente*. Obtenido de [http://www.who.int/topics/patient\\_safety/es/](http://www.who.int/topics/patient_safety/es/)
- PADF. (Abril de 2021). *CORRUPCIÓN EN TIEMPOS DE COVID: LA OTRA PANDEMIA EN ECUADOR*. Obtenido de <https://odjec.org/wp-content/uploads/2021/04/Corrupcion-y-covid-19.pdf>
- Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos: cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pilco, J., & Fernández, M. (2020). Evaluación de la atención de un hospital público del Ecuador. *Sinergias educativas vol. 1, núm. 5*.
- Prefectura Santa Elena. (29 de Octubre de 2009). *Historia*. Obtenido de <https://www.santaelena.gob.ec/index.php/historia>
- Prefectura Santa Elena. (29 de Octubre de 2009). *Provincialización*. Obtenido de <https://www.santaelena.gob.ec/index.php/provincializacion/23santa-elena/santa-elena>
- Primicias. (Septiembre de 2020). *Hospitales públicos, el foco de la corrupción en la emergencia sanitaria*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/hospitales-publicos-corrupcion-pandemia-covid/>
- Segredo Pérez, A. (2015). Construcción y Validación de un Instrumento para Evaluar el Clima Organizacional en el Ámbito de la Salud Pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 4(41), 603-619. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sc>

- Segredo Pérez, A., & Reyes Miranda, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Rev Correo Científico Médico de Holguín*, 8.
- Tamayo, T. y. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Editorial Limusa.
- Valarie A. Zeithaml A. Parasuraman y Berry, L. (2003). *Calidad total en la gestión de los servicios*. . Ed. Díaz de Santos.
- Zapparoli, M. (2013). Concepciones teóricas metodológicas sobre investigación. *Girasol. revista de la escuela de estudios generales*. N° 5, 191- 198.

## **ANEXOS**

### **CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO**

#### **Administración**

##### **Visión competitiva del servicio de salud**

En el mundo cambiante de hoy el servicio de salud sólo tendrá éxito si puede alternar con las mejores de su ramo en el país y en el mundo. Este cuestionario explora la capacidad para perseguir un futuro mejor, entender de qué depende que lo alcance y a partir de ello elaborar e implantar políticas, estrategias y principios de acción que le sirvan de marco para orientar en esa dirección las decisiones y acciones de todos los días.

##### **Misión compartida**

##### **Integración de objetivos y valores comunes a todos los grupos de interés.**

¿Cómo se define y se comunica la misión del servicio de salud?

- No ha sido necesario definirla.
- Se ha definido a través de un ejercicio formal de planeación, pero no siempre repercute en la práctica.
- Los directivos la tienen clara pero no está formulada.
- Se ha definido cuál es el propósito y se comparte una visión acerca de dónde se quiere estar en un futuro.

¿Cómo se inducen los valores de los líderes a todo servicio de salud?

- Se asientan en documentos que se dan a conocer a todos sus integrantes.
- Los directivos y el personal norman su conducta en la empresa a partir de los valores y principios definidos.
- No se tiene claro qué valores inducir.
- Cada directivo lo hace a su manera.

¿Cómo se relacionan los objetivos de servicio?

- El objetivo esencial es hacer utilidades; los otros dos son complementarios.
- No hay una definición clara de los resultados esperados en ninguna de las tres áreas.

- El crecimiento tiene prioridad sobre la ganancia inmediata para garantizar la sustentabilidad a largo plazo de la empresa.
- Lo central es el servicio. Las utilidades y por lo tanto el crecimiento sólo estarán seguros si se mantienen clientes satisfechos.

### **Integración de objetivos y valores comunes a todos los grupos de interés.**

### **Identificación de oportunidades y amenazas y desarrollo de líneas de acción para manejarlas.**

¿Cómo se explora el entorno significativo para el servicio de salud?

- No se explora.
- Se obtiene información de pacientes, proveedores, empleados y competidores con el fin de anticipar posibles cambios.
- Se tienen identificadas variables críticas que puedan afectar al negocio y se monitorean a través de diferentes mecanismos
- Se consultan fuentes escritas de información del ramo para detectar tendencias que puedan afectar al negocio.

¿Cómo se actúa frente a las oportunidades?

- No hay tiempo para identificarlas. La operación cotidiana es muy absorbente.
- Se presta atención permanente a la identificación anticipada de oportunidades y si es necesario se consiguen recursos adicionales para invertir en ellas.
- Si se detectan se trata de aprovecharlas.
- Se tienen asignados tiempo y recursos para identificar y aprovechar oportunidades siempre que no pongan en riesgo la operación cotidiana.

¿Cómo se actúa frente a las amenazas?

- No se tienen amenazas dignas de tomarse en cuenta.
- Se tienen planes de contingencia para actuar rápidamente en caso de que las amenazas se vuelvan reales.
- Se afrontan cuando se presentan.
- Se vigilan continuamente cambios en el ambiente de negocios que puedan afectarnos y se toman medidas preventivas para controlarlas.

## **Ventajas competitivas**

### **Integración de alianzas internas y con el exterior para reforzar la posición competitiva.**

¿Cómo se identifican y establecen las ventajas que hacen al servicio de salud competitivo?

- Se han identificado algunas ventajas pero los clientes y empleados casi no las conocen.
- El servicio de salud anticipa qué ventajas competitivas serán necesarias y se organiza para construirlas y fortalecerlas.
- Se procura igualar las características de los principales competidores.
- Se han definido las áreas clave que pueden generar ventajas competitivas y se tiene un plan para fortalecerlas.

¿Cómo se establecen alianzas para fortalecer la posición del servicio de salud?

- No se busca establecer alianzas. El servicio de salud depende sólo de su capacidad interna para hacer frente al entorno.
- Se han hecho intentos pero ha sido difícil establecer relaciones de confianza.
- Se participa en redes cooperativas coordinadas por otras empresas más desarrolladas.
- Encabeza o comparte el liderazgo de consorcios con sus homólogos, clientes o proveedores, integrados para incrementar sus negocios o su participación en el mercado.

## **Respuesta a grupos de interés**

### **Reconocimiento y atención a las aspiraciones de los pacientes.**

¿Cómo responde el servicio de salud frente a las expectativas de sus pacientes

- Los productos se conciben y diseñan a partir de las necesidades y demandas expresadas por los propios clientes.

- Se exploran las necesidades de los pacientes a través de encuestas o entrevistas para ajustar a ellas los productos y servicios ofertados.
- Se procura que conozca y acepten los productos que concibe y desarrolla la empresa.
- Se mantiene con los pacientes una relación activa y permanente, desde la concepción de los productos y servicios hasta asegurar su plena satisfacción al usarlos.

¿Cómo responde el servicio de salud a las expectativas de sus proveedores?

- Se les exigen buen servicio y buenos precios y en caso necesario se les enfrenta entre sí para obtener ventajas adicionales.
- Se cuenta con un programa de desarrollo de proveedores, que permite establecer condiciones de mutuo desarrollo, respeto y beneficio.
- Se cuenta con un registro de proveedores aceptados, que se revisa y actualiza periódicamente.
- Se tienen ligas estrechas con algunos proveedores de confianza para que conozcan más a fondo las necesidades de la empresa.

¿Cómo responde el servicio de salud a las expectativas de su personal?

- Se procura ofrecerles condiciones equivalentes a las de otras unidades médicas del ramo en términos de salario y prestaciones.
- La unidad médica considera a los empleados como “socios” y establece condiciones atractivas de trabajo para fortalecer la lealtad y el compromiso de sus integrantes.
- Los trabajadores y empleados deben someterse a las reglas de la unidad médica.
- Se ofrecen condiciones de trabajo ventajosas para poder reclutar y retener los mejores candidatos para los puestos clave.

¿Cómo responde el servicio de salud a las expectativas de las autoridades y la sociedad?.

- Se procura participar activamente en la formulación o modificación de políticas, normas y programas que rigen a las organizaciones del sector al que pertenece la empresa.
- Se conocen a fondo las normas y requerimientos que rigen el comportamiento de la empresa en relación con su entorno social, ecológico y político y se procura cumplirlas.
- Se procura evadir o diferir exigencias normativas o fiscales que sólo estorban o confunden.

- Se desarrolla una estrategia defensiva que permite cumplir las obligaciones mínimas para no incurrir en sanciones.

### **Planeación y evaluación**

#### **Desarrollo sistemático de acciones de planeación con participación de los principales actores.**

¿Cómo se difunden los planes estratégicos entre el personal del servicio de salud?

- Se genera un proceso participativo que permite que el personal no sólo lo conozca en su versión final sino que participe en su elaboración.
- Son confidenciales; sólo los conocen los directivos.
- Se distribuyen ejemplares del Plan Estratégico a todos los responsables de grupos o áreas para que lo discutan con su personal.
- Cada responsable recibe mensajes o documentos relacionados con la parte del Plan Estratégico que conviene que conozca.

¿Cómo se establecen objetivos, metas y estrategias?

- Cada uno de los responsables establece y da seguimiento a los suyos de acuerdo con su experiencia.
- Los directivos definen los objetivos y metas globales del negocio y procuran, dentro de lo posible, la aceptación de todas las áreas.
- Los objetivos se establecen a partir de un ejercicio formal de planeación en el que intervienen los responsables de todas las áreas.
- Los objetivos se definen y revisan periódicamente como parte del proceso continuo de planeación. Cada uno de los responsables los traduce en metas propias que se armonizan con las de los demás y se miden a través de indicadores pertinentes.

¿Cómo se controla el cumplimiento de objetivos, metas y estrategias?

- Si salen mal las cosas o no se realizan en los tiempos previstos se identifican los responsables y se les llama a cuentas.
- Se tiene implantado un sistema de alerta para identificar desviaciones respecto a las metas y atenderlas oportunamente.
- Se ha establecido la obligación de los responsables de presentar periódicamente informes de avance.
- Se cuenta con un sistema de seguimiento y análisis de problemas potenciales que permite tomar acciones tanto correctivas como preventivas.



¿Cómo se realiza la revisión de avances?

- Todos los avances se reportan en línea en el momento en que quedan realizados. Cada supervisor puede identificar y atender de inmediato las posibles desviaciones que le correspondan.
- No se acostumbra revisarlos. Se atienden las desviaciones cuando se presentan.
- Cada uno de los responsables lleva una lista de sus compromisos y siempre trata de cumplirlos.
- Se tienen calendarios de avances previstos y se elaboran reportes periódicos de cumplimiento para atención de los responsables.

¿Quiénes participan en el desarrollo de mejoras a los procesos?

- Se procura involucrar a los proveedores y a los pacientes, de modo que el diseño de los procesos se beneficie también de su experiencia.
- El desarrollo e implantación de los procesos se hace a partir de una visión de cooperación productiva. Por consiguiente algunos procesos se contratan externamente para mejorar la economía del conjunto.
- Los procesos no se modifican si no es necesario para no correr el riesgo de equivocarnos. No tiene caso “inventar otra vez el agua tibia”.
- La principal responsabilidad recae en el área técnica. A veces piden ayuda de las de producción, calidad o compras.