



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
CLÍNICA HOSPITAL SAN JOSÉ DE LA CIUDAD
DE LOJA, PERÍODO 2007 – 2012”**

AUTOR: RAMÓN VACA AGUIRRE

Tesis previa la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

DIRECTOR: ING. Cesar Tamayo

CODIRECTOR: ING. RENE BUENO

Quito – Ecuador

2007

CERTIFICACION

En calidad de Director y Codirector Tema:

“Diseño del Plan Estratégico para la Clínica Hospital San José de la ciudad de Loja, período 2007-2012”, presentado por el Sr. Capt. Ramón Vaca A. ha sido originalmente desarrollado por el autor, por lo que recomendamos su presentación, previo a la investidura Ingeniero Comercial.

Atentamente,

ING. CESAR A. TAMAYO HERRERA
DIRECTOR

ING. RENE BUENO
CODIRECTOR

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico en primer lugar a Dios, quien me ha dado la sabiduría y fortaleza para salir adelante, luego a mi familia, en especial a mis Padres, que con su sacrificio y apoyo me han permitido crecer día a día y culminar mi carrera universitaria, igualmente a mi Esposa Amelita, MIS HIJOS María Susana y Carlos Alejandro, que son los seres de los que he recibido apoyo incondicional en todo momento, y que su amor ha sido la base firme para alcanzar la meta de obtener mi título de Ingeniero Comercial.

También quiero dedicar este trabajo a mis hermanos Mónica y Paúl, a mis suegros Carlos y Rosarito y a todos mis cuñados que constantemente me han apoyado.

RAMON A. VACA AGUIRRE

AGRADECIMIENTO

Expreso un sincero agradecimiento a la Escuela Politécnica del Ejército, a la Facultad de Ciencias Administrativas, en las personas de sus Directivos y docentes por los conocimientos facilitados en la trayectoria de mi carrera y, de manera especial al Ing. César Tamayo e Ing. Rene Bueno, por su acertada dirección, quienes me proporcionaron en una forma desinteresada sus valiosos criterios en función a su destacada capacidad profesional.

En igual forma extiendo un agradecimiento al Gerente y personal de la Clínica Hospital San José quienes contribuyeron con la información necesaria para el
Desarrollo de este trabajo.

A mis familiares y amigos quienes de una u otra forma han colaborado para que este trabajo de investigación se haya desarrollado.

RAMON A. VACA AGUIRRE

INDICE GENERAL

PORTADA	I
CERTIFICACION	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INDICE	V
Resumen Ejecutivo	1
Executive Sumaries	4
1. Introducción	7
2. Justificación e importancia del tema	9
2.1 Personal y Académica	9
2.2 Institucional	9
3. Alcance	10
4. Objetivos	10
4.1 Objetivo General	10
4.2 Objetivos específicos	11

CAPITULO I

1. Marco Referencial	13
1.1 Fundamentos Teóricos	13
1.2 Definiciones	14

1.3	Razones para hacer el Diseño del Plan Estratégico	15
1.4	Condiciones Básicas para el Diseño del Plan Estratégico	16
1.5	Naturaleza y alcance	18
1.6	Propósito	19
1.7	Principios Básicos	20
1.8	Procesos de Planeación Estratégica	20
1.9	Marco Conceptual	21
1.9.1	Búsqueda de Valores	22
1.9.2	Elementos de Búsqueda de Valores	22
1.9.3	Valores Personales	23
1.9.4	Valores Organizacionales	23
1.9.5	Monitoreo del Entorno	24
1.9.5.1	Proceso y Alcance del Monitoreo del Entorno	26
1.9.6	Análisis contextual del FODA	28
1.9.6.1	Como establecer las Fortalezas y Debilidades	28
1.9.6.2	Análisis de Oportunidades y Amenazas	29
1.9.7	Visión y Misión	30
1.9.7.1	Visión	30

1.9.7.2	Misión	30
1.9.8	Objetivos y Estratégicas	31
1.9.8.1	Objetivos	31
1.9.8.2	Estrategias	31
1.9.9	Líneas de Acción	32
1.9.10	Proyectos	33
1.9.11	Evaluación y Control	33

CAPITULO II

2.	Análisis de la Situación Actual	36
2.1	Análisis Externo	36
2.1.1	Situación a Nivel Nacional	36
2.1.1	Análisis Local (Competencia)	37
2.1.3	Participación de Mercado	38
2.1.4	Mercado Objetivo	39
2.1.5	Tendencias de Futuro de Hospitales y Clínicas	40
2.1.6	Aspectos Legales	40
2.1.7	Aspectos Financieros	41
2.2	Análisis Interno	42
2.2.1	Antecedentes Históricos	43
2.2.1.1	Base legal	45

2.2.2	Estructura y Organización Actual Organigrama Estructural de la Clínica Hospital San José	45
2.2.2.1	Organigrama Estructural de la Clínica Hospital San José	46
2.2.3	Políticas Actuales	46
2.2.4	Objetivos	47
2.2.5	Metas	47
2.2.6	Resultados Esperados	47
2.2.7	Infraestructura de la Clínica San José	48
2.1.7.1	Recursos y Materiales	50
2.2.7.2	Servicios Asistenciales	50
2.2.8	Sistema Informático	51
2.2.9	Análisis del Área Financiera	51
2.2.10	Estructura Orgánico funcional	52
2.2.10.1	Nivel Superior	52
2.2.10.2	Nivel Directivo	53
2.2.10.3	Nivel Operativo	53
2.2.10.4	Nivel Financiero	55
2.2.10.5	Nivel Auxiliar	55
2.2.10.6	Servicios Administrativos	57
2.2.10.7	Servicios Médicos	57
2.2.10.8	Servicios de Emergencia	57

2.2.10.9	Servicio de Hospitalización	57
2.2.10.10	Servicios de Enfermería y Alimentación	58
2.2.10.11	Servicio de Seguros	58
2.2.10.12	Programa de Calidad	58
2.2.10.13	La Visión de los Profesionales	58
2.2.10.14	Opinión de los Pacientes	60

CAPITULO III

3.	Direccionamiento Estratégico “CHSJ.....	62
3.1	Búsqueda de Valores	62
3.1.1	Investigación	62
3.1.2	Establecimiento de Valores de la Organización	66
3.1.3	Establecimiento de Funciones y Responsabilidades para la Clínica San José	67
3.1.4	Funciones y Responsabilidades	68
3.2	Formulación de la Visión y la Misión	77
3.2.1	Formulación de la Visión	77
3.2.2	Formulación de la Misión	77
3.3	Análisis Contextual FODA	78
3.3.1	Metodología	80
3.3.2	Oportunidades y Amenazas de la Clínica	80
3.3.3	Fortalezas y Debilidades de la Clínica	82
3.3.3.1	Matrices FODA ponderadas	83

3.3.4	Matriz de Aprovechamiento VS. Matriz de Vulnerabilidad...	86
3.3.5	Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades con Mayor Puntuación	88
3.4	Formulación de Estrategias	89
3.4.1	Objetivos Generales	90
3.4.2	Objetivo Específicos	90
3.4.3	Líneas de Acción	91
3.4.3.1	Nivel Superior	91
3.4.3.2	Nivel Directivo	91
3.4.3.3	Nivel Financiero	91
3.4.3.4	Nivel Operativo	92
3.4.3.5	Nivel Auxiliar	92

CAPITULO IV

4.	Plan Operativo de la Clínica Hospital San José periodo 2006-2007	94
4.1	Principios y Valores.....	94
4.1.1	Formulación de Políticas	94
4.2	Proyectos, objetivos Específicos e Indicadores por Áreas.	95
4.2.1	Definición de Acciones Estratégicas	95
4.2.2	Plan Operativo	96
4.3	Mapa Estratégico	112

CAPITULO V

5.	Factibilidad Financiera de Los Proyectos del POA a corto plazo	114
5.1	Flujo de Caja	114
5.2	Balance Condensado	116
5.3	Índices Financieros	121
5.3.1	Análisis de Liquidez.....	121
5.3.2	Análisis de Actividad.....	123
5.3.3	Análisis de Deuda	123
5.3.4	Análisis de Rentabilidad	124

CAPITULO VI

6	Concordancias Funcionales del Proceso	126
6.1	Procesos Estratégicos	129
6.2	Propuesta de Procesos Agregados de Valor	133
6.3	Proceso de Apoyo	135

CAPITULO VII

7	Conclusiones y Recomendaciones.....	138
7.1	Conclusiones	138
7.2	Recomendaciones.....	140
7.3	Bibliografía.....	141
7.4	Bibliografía virtual.....	142

7.5	Anexos.....	143
	Primer Taller	145
	Segundo Taller	146
	Tercer Taller	147
	Cuarto Taller	147
	Quinto Taller	147
	Planificación del Taller del Plan Estratégico de la Clínica Hospital San José	148
	Firma de Los Integrantes del Taller del Plan Estratégico de la Clínica Hospital San José	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Clínica Privadas en la ciudad de Loja	37
Tabla No. 2	Participación de mercado en las Clínicas en la Ciudad de Loja	39
Tabla No. 3	Personal de la Clínica	58
Tabla No. 4	Flujo de Efectivo de Caja	113
Tabla No. 5	Flujo de Efectivo de Caja	114
Tabla No. 6	Balance General 2005-2006	116
Tabla No. 7	Estado de Perdidas y Ganancias 2005-2006	119

INDICE DE GRAFICOS

Grafico No. 1	Proceso de la Planeación Estratégica	22
Grafico No 2	Organigrama estructural de la Clínica San José	46

Grafico No 3 Propuesta Nuevo Organigrama	128
Grafico No 4 Cadena de Valor “CHSJ”	130
Grafico No 5 Procesos Estratégicos	131
Grafico No 6 Propuesta Proceso Clave	133
Grafico No 7 Propuesta Proceso de Apoyo	135

RESUMEN EJECUTIVO

La inestabilidad del ambiente, los rápidos y drásticos cambios en los mercados, la entrada de nuevos competidores, y la proliferación de tecnologías innovadoras, entre otros son los factores que obligan a los empresarios modernos a determinar estrategias que les permita alcanzar una ventaja competitiva para permanecer en el sector donde se encuentra establecida o ingresar a otro diferente.

La planeación estratégica permite orientar varios elementos de una organización hacia el logro de una meta establecida, anticipando el impacto de factores competitivos y del ambiente, en una manera estructurada y disciplinada.

El presente trabajo investigativo, fue realizado en base a investigación bibliográfica, análisis de campo, investigación interna de la institución. Y utilizó metodología inductiva, deductiva, participativa y presencial. Se analizaron los datos secundarios que fueron posibles recopilar y datos primarios para la información más importante. Con esta base científica y analítica se procedió a diseñar el plan correspondiente.

El trabajo ha sido elaborado en cuatro capítulos; el primer capítulo recopila el Marco Referencial en el cual estará basado el trabajo posterior, tomado de varios autores y aplicándolo a la realidad específica se ha desarrollado el capítulo a manera de marco teórico que permita la aplicabilidad de las diferentes teorías Administrativas y científicas con los temas que se desarrolla en los siguientes capítulos. El capítulo dos corresponde al análisis Interno y Externo de la clínica que permitirá conocer la situación actual de la misma para que sea una

base del análisis posterior y el establecimiento de estrategias y objetivos empresariales, de esta manera el capítulo cuenta con los Antecedentes Generales de la Clínica Hospital San José, donde encontramos la reseña Histórica, base legal, Estructura y Organización Actual, Organigrama Estructural, Política, Objetivos. Meta, Resultados Esperados, Infraestructura, Estructura Orgánico Funcional, Servicios Médicos y Administrativos de la Clínica Hospital San José.

El tercer capítulo es la propuesta misma del presente base; pues, aquí se analiza; en forma minuciosa a la organización, se inicia haciendo un análisis profundo con el apoyo del mismo personal y directivos de la clínica y con diferentes herramientas investigativas, donde se ha conformado equipos de trabajo para la realización del Plan Estratégico, se ha programado el tiempo de las diferentes tareas, se analiza los recursos a utilizarse y con todo ello se realiza el Monitoreo del Entorno, un análisis interno y externo de la Clínica Hospital, donde se observan aspectos positivos y negativos de la institución enmarcados dentro del esquema del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Como siguiente aspecto se realiza una búsqueda de valores de cada una de las áreas de la Clínica, se formula la misión y la visión de la organización.

Y como aspectos claves y determinantes del estudio se formulan los objetivos, las estrategias y los proyectos específicos de desarrollo que permitan la consecución de los objetivos planteados, definiéndolos inclusive a través de indicadores que permitan establecer metas u

objetivos medibles y de esta manera poder controlar, verificar y evaluar los resultados.

En el cuarto capítulo se centra en la elaboración del Plan Operativo para el año 2007 de la Clínica Hospital San José, con lo cual se determinan actividades, tiempos y metas específicas, creando de esta manera una muy valiosa herramienta de trabajo que condensa el plan ejecutable considerando los objetivos y estrategias mismos de la clínica que permitirán lograr el cumplimiento de los objetivos y con ello los beneficios que no son solamente para los accionistas sino para todo ente involucrado con la institución como son clientes, empleados, directivos y socios.

Finalmente se encuentra las conclusiones y recomendaciones que consideran los diferentes aspectos personales de percepción del trabajo realizado y los resultados obtenidos del mismo, y sugieren a manera de notas finales los aspectos que deberán considerarse con el fin de dar fiel cumplimiento al plan y que se logren efectivamente los objetivos planteados.

EXECUTIVE SUMMARIZE

The uncertainty of the atmosphere, the rapids and drastic changes in the markets, the entrance of new competitors, and the proliferation of innovative technologies, among others are the factors that they force the modern managers to determine strategies that it allows them to reach a competitive advantage to remain in the sector where it is established or to enter to other different.

The strategic plan allows guiding several elements of an organization toward the achievement of an established goal, advancing the impact of competitive factors and of the atmosphere, in a structured way and disciplined.

The present investigative work, it was carried out based on bibliographical investigation, field analysis, internal investigation of the institution. And it used inductive, deductive methodology, participative and present. The secondary data were analyzed that were possible to gather and primary data for the most important information. With this scientific and analytic base you proceeded to design the corresponding plan.

The work has been elaborated in four chapters; the first chapter gathers the referential part in which the later work will be based, taken of several authors and applying it to the specific reality the chapter has been developed by way of theoretical mark that allows the applicability of the different Administrative and scientific theories with the topics that it is developed in the following chapters. The chapter two correspond to the Internal and External analysis of the clinic that will allow to know the current situation of the same one so that it is a base of the later analysis and the establishment of strategies and

managerial objectives, this way the chapter has the General Antecedents of the Clinical Hospital San José, where we find the Historical review, base legal, its Structures and Current Organization, Structural Flowchart, Politics, Objectives. Put, Prospective Results, Infrastructure, Structures Organic Functional, Medical and Administrative Services of the Clinical Hospital San José.

The third chapter is the same proposal of the present it bases; well, here it is analyzed; in meticulous form to the organization, it begins making a deep analysis with the same personnel's support and directive of the clinic and with different investigative tools, where it has conformed to work teams for the realization of the Strategic Plan, program the time of the different tasks is had, it is analyzed the resources to be used and with everything the management of the Environment is carried out it, an internal and external analysis of the Clinical Hospital, where positive and negative aspects of the institution are observed framed inside the outline of the analysis FODA (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats).

As following aspect it is carried out a search of values of each one of the areas of the Clinic, it is formulated the mission and the vision of the organization.

And the key and decisive aspects of the study the objectives, the strategies and the specific projects of development they are formulated that allow the attainment of the outlined objectives, defining them inclusive through indicators that allow to establish goals or appraisable objectives and this way to be able to control, to verify and to evaluate the results.

In the fourth chapter it is centered in the elaboration of the Operative Plan for the year 2007 of the Clinical Hospital San José, with that which activities, times and specific goals are determined, creating this way a very valuable work tool that condenses the executable plan considering the objectives and same strategies of the clinic that will allow to achieve the execution of the objectives and with it the benefits that are not only for the shareholders but for all entity involved with the institution like they are clients, employees, directive and partners.

Finally are the conclusions and recommendations that consider the different personal aspects of perception of the carried out work and the obtained results of the same one, and they suggest by way of final notes the aspects that will be considered with the purpose of giving faithful execution to the plan and that they are achieved the outlined objectives indeed.

1.- INTRODUCCIÓN

La Clínica Materna Quirúrgica "San José" se crea en la ciudad de Loja en el año 1996; siendo su Gerente Propietario el Dr. Marco Ruiz Burneo, esta casa de salud es implementada para prestar atención de salud integral de tipo hospitalario y ambulatorio a la población en general, así como del área de influencia, cuyos servicios externos cubren en forma integral el ámbito familiar urbano y rural.

Se constituye por autorización del Ministerio de Salud Pública y se sujeta a las leyes de salud pública, lo cual le permite un normal funcionamiento en el campo de la medicina.

Sus objetivos a través de estos años han sido:

- Contar con profesionales especializados que brinden un excelente servicio.
- Atender emergencias en el caso que estas se presenten.
- Ofrecer a sus usuarios la mayor tecnología del momento en el área médica.

En cuanto a los servicios que presta, es posible enumerar los siguientes:

- Servicio de Hospitalización
- Servicio de Consultoría Médica
- Servicio de Cirugía
- Servicio de Laboratorio

En el año 2003 la Clínica Hospital San José abrió sus puertas al público en su primera etapa que comprende los servicios de: Hospitalización, quirófanos, sala de recuperación, sala de emergencia, laboratorio clínico, laboratorio de imaginología: rayos x, ecosonografía y tomografía, farmacia, administración, la instalación de consultorios así como cocina, lavandería y servicios básicos.

A pesar de que la clínica cuenta con un infraestructura adecuada e inclusive un grupo de profesionales capacitados, no se ha logrado una buena administración y servicios de calidad, para ello la gerencia ha visto necesario realizar un Plan Estratégico para que cada uno de sus servicios médicos y administrativos obtengan una mejor gestión y control en todas las actividades que la clínica presta, lo que le permitirá cumplir con sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

En los años de vida que lleva esta entidad la mayoría de las actividades han sido centralizadas por sus dueños, y el personal del área administrativa no ha sido permanente, siendo imposible establecer responsabilidades y peor aún funciones específicas para cada uno de ellos.

Es por esto que se ha observado que el principal problema se encuentra en el área administrativa y organizativa. Situación que ha repercutido significativamente en la clínica, puesto que no le permite tener una visión real de su situación financiera y el personal administrativo no puede trabajar eficientemente ya que no dispone de instructivos que le permitan saber cuáles son sus funciones específicas.

Esto ha conllevado a un desperdicio de recursos materiales y financieros, lo cual afecta directamente a la rentabilidad de la clínica.

De esta manera el presente plan estratégico tiene por objeto diseñar una herramienta de trabajo que sea el aporte a la actividad gerencial de los directivos de la Clínica; y, un conjunto de objetivos, metas y tareas básicas que los miembros de la organización deban realizar en el transcurso de los próximos cinco años. Trabajo que deberá tener como columna vertebral la visión, la misión e imagen corporativa de la institución.

2.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA

2.1 PERSONAL Y ACADÉMICA

El proceso de enseñanza aprendizaje realizado en la Escuela Politécnica del Ejecito, ha permitido aprender técnicas, conceptos, procesos que es posible poner al servicio de la colectividad, por tanto, el presente proyecto de grado para la obtención del Título de Ingeniero Comercial, es la oportunidad ineludible para poner en práctica el bagaje de conocimientos adquiridos en estos años de educación superior.

2.2 INSTITUCIONAL

La presente investigación, le servirá a la Clínica Hospital "San José", como una guía a la vez que le permitirá obtener una mejor administración, organización y usar las estrategias adecuadas para prestar un mejor servicio a la comunidad y de esta manera poder

cumplir con los objetivos y metas propuestas a corto y largo plazo, así mismo las recomendaciones que se proponen para su solución.

3.- ALCANCE

Gracias a la facilidades presentadas por la gerencia y el interés de realizar la planificación estratégica, ha sido posible acceder a la información general de la misma y se ha permitido realizar talleres y análisis que conduzcan al desarrollo del presente trabajo, esto permite que de manera interna se pueda lograr un estudio adecuado y con las perspectivas mencionadas en los objetivos.

La planificación estratégica considerará principalmente los aspectos fundamentales actuales que le permitan a la clínica un fortalecimiento y un mejor posición de mercado en un período estimado de 1 año, pero con una visión más amplia en un marco de 10 años.

El estudio realizado centrará su atención en el desarrollo del plan estratégico y la planificación general de actividades, no se profundizará en un análisis financiero – económico debido a la restricción de información y el alcance mismo del tema.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar el plan estratégico para la Clínica Hospital San José de la ciudad de Loja para el periodo, Periodo 2007-2012, mismo que permita posicionarse en el mercado local o nacional como una organización que proporciona servicios para atender la salud en las especializaciones de cirugía, medicina interna, cardiología, ginecología, rehabilitación, laboratorio entre otras especializaciones, mediante el desarrollo de estrategias que permitan elevar la productividad y la calidad del servicio y de esta manera cumplir con las necesidades del mercado objetivo que son los habitantes de la ciudad de Loja.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar la situación actual de la clínica tanto en su ambiente externo e interno.
- Determinar las estrategias que se requiere implementar en los campos de marketing finanzas técnico medico y administrativo de la clínica a fin de ser ejecutadas medidas y evaluar sus resultados acorde con los objetivos propuestos.
- Definir el mercado meta al cual la clínica atenderá y proporcionara sus servicios así como proyectarse a un futuro desarrollo y crecimiento.
- Elaborar el plan estratégico para la clínica Hospital San José de la ciudad de Loja, para el periodo 2007-2012
- Detallar los objetivos, acciones y metas que permitan el desarrollo efectivo del plan estratégico de Junio del 2007 a Diciembre del 2007.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

CAPITULO I

1.- MARCO REFERENCIAL

1.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS:

Para muchas CHSJ. se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es el diseño del plan estratégico.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por consecuencia la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "*No le tema a la competencia, témale a su incompetencia*" (Sallenave, 1994).

De donde proviene la palabra estrategia:

ESTRATEGIA (Raíces etimológicas) Griego *stategos* = "Un general" => "ejercito", *acaudillar*. Verbo griego *stategos* = "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un CHSJ.rio con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “La Teoría del Juego”; “una serie de actos que ejecuta una CHSJ., los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”¹.

1.2 DEFINICIONES

El diseño del plan estratégico ha cobrado gran vigencia en las últimas décadas, primero en la CHSJ. privada, como fruto de los nuevos enfoques que han aparecido en la teoría administrativa, y mas recientemente en el Sector Público, dentro de las nuevas experiencias modernizadoras.

Por medio del Diseño del Plan Estratégico para la Clínica Hospital San José, podrá administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para esta casa de salud; así la Clínica Hospital San José tendrá la capacidad de convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades.

El Diseño del Plan Estratégico de la Clínica Hospital San José, tiene como finalidad el definir, formalizar y diseñar directrices y criterios de organización financiera y administrativa, tomando como referencia la evolución del entorno y partiendo del análisis de la realidad existente, con la voluntad de influir en el cambio de la misma. Supone una toma de decisiones en el presente, considerando los efectos que tendrán en el futuro.

¹ www.PlaneaciónEstratégica.com

Es muy importante planear, organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación.

El Diseño del Plan Estratégico es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

1.3 RAZONES PARA HACER EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO²

- Propicia el desarrollo de la Clínica Hospital San José, al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente.
- Exige al Gerente que formule y conteste preguntas claves.
- Prepara a la Clínica Hospital San José para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

² Hill, Charles W.L.-Jones, Gareth R., Administración Estratégica, un enfoque integrado, Tercera Edición. Irwin/Mc Graw Hill,2001.

- Mantiene una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en suposiciones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan) suministra las bases a través de las cuales opera la Clínica Hospital San José.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al Gerente evaluar alternativas antes de tomar decisiones.
- Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es “hacer a

través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma en como esa acción se habrá de coordinar. ³

1.4 CONDICIONES BÁSICAS PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Diseño del Plan Estratégico es engañosamente sencillo: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la CHSJ. y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la CHSJ. (Koontz y Weihrich, 1994).

Tenemos las siguientes condiciones para el Diseño del Plan Estratégico:

- Objetivos claros, tangibles y que pueden ser medidos
- Trabajo en equipo y aprendizaje con la colaboración y el compromiso de todos.

FASES:

- La necesidad del cambio y los líderes
- Planear la organización del cambio y enfoque
- Poner en funcionamiento los tres componentes
- Ajustes: estructura sistemas y personas.

Los 3 componentes bases de Luis F. Hevia:

³ www.ProcesoPlaneaciónEstratégica.com

- Las políticas o directrices: Orientan en un rumbo de destino coherentemente.
- Revisión y corrección en forma continua
- La política general; extenderla a todas las áreas, dar a conocer lo que se espera, conocer a los clientes. Políticas relativas a la participación del personal, al producto, (su desarrollo y nuevos productos), a proveedores, ventas y tecnologías.

Los Resultados:

- La ilusión de la alta gerencia que basta con ordenar, formar e incentivar para cambiar.
- Papel de Operaciones, Staff, y Gerencia.
- El rol de los Objetivos medibles y los Indicadores de logro.
- Iteración de la mejora: evaluar, controlar, adaptar
- Los Procesos claves. Centrarse siempre (3 a 5):
- Enfoque multifuncional: costos, calidad, innovación y tiempo

1.5 NATURALEZA Y ALCANCE

Ninguna CHSJ. puede alcanzar buen éxito, si no tiene una administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzos de otros, requiere normalmente de planeación. Un administrador, debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados.

Por lo que planear, es tan importante como hacer, porque:

- La eficiencia es resultado del orden, no puede venir del acoso ni de la improvisación.
- Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la parte mecánica, lo básico es planear, si administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo no se lograría si los planes no se detallan, para que pueda ser registrado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión, se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- Todo plan tiende a ser económico, desgraciadamente no lo parece porque todo plan consume, ya que por lo distante de su realización, puede resultar innecesario.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo, sin plan se trabaja a ciegas.
- El diseño del plan estratégico es fundamental, además de ser básico para otras funciones administrativas (organización, ejecución y control).
- Si contamos con la planeación previa, no habrá que organizar, ejecutar y nada que necesite ser controlado.

Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos:

- El futuro
- La relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

Toda planeación implica actividad futura y una serie de acciones que se van generando para lograr los objetivos.

Mediante el diseño del plan estratégico, el Gerente de la Clínica Hospital San José, tratará de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectar así las actividades ordenadamente.

Planear sí es tomar decisiones, pero éstas decisiones, tienen un claro enfoque hacia objetivos mediatos, es decir, a futuro; planear demanda elaborar una estructura, un programa con base en el cual, se toman decisiones para lograr metas inmediatas.

1.6 PROPOSITO

El propósito fundamental del diseño del plan estratégico es llegar a cumplir las **METAS PROPUESTAS**.

El análisis de las metas, debe ofrecer un indicio del grado de satisfacción que logran nuestros contrincantes, de las propiedades que efectúan un movimiento y de la forma de cómo podrían reaccionar, entre los movimientos de terceros. Toda esta información, se debe obtener en el ámbito de unidad de negocios y en el ámbito de la CHSJ.

1.7 PRINCIPIOS BÁSICOS

Tenemos cuatro principios básicos en el diseño del plan estratégico:

- Contribución de los objetivos
- Prevalencia de la planeación estratégica
- Extensión de la planeación estratégica
- Eficiencia de los planes estratégicos.

1.8 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

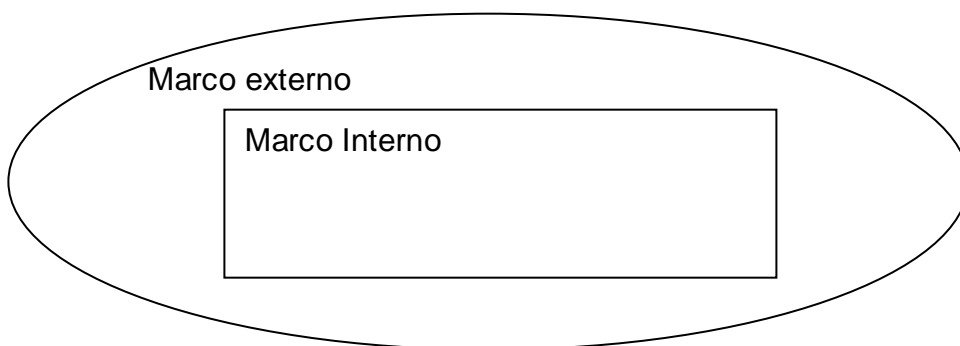
En términos generales, la Planeación Estratégica se implanta en al menos ocho pasos; de éstos, los primeros seis describen la planificación misma, su implantación, y los últimos dos señalan la evaluación del proceso.

No obstante, sería poco riguroso pretender indicar aquí que, estos ocho pasos son los únicos y definitivos, pues cada CHSJ. y cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que le toque manejar. No existen en administración recetas únicas ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, opinar, cuestionar e incluso demostrar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.

El siguiente esquema es apenas una justa orientación para ajustar la toma de decisiones a lo largo del proceso de planeación estratégica.

Grafico No. 1

Proceso de la planeación estratégica.



1.9 MARCO CONCEPTUAL

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial condensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Una conceptualización que podría considerarse bastante precisa es la siguiente, elaborada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, EIAP, FGV :

"Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la

situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación”

1.9.1 BÚSQUEDA DE VALORES

Todas las decisiones de negocios se basan en valores; de hecho, todas las decisiones organizacionales, tienen como fundamento los valores.

La búsqueda de valores es uno de los pasos más importantes en la planeación estratégica y una de las más difíciles, ya que exige análisis de las convicciones más esenciales que fundamentan la vida organizacional, en especial en la toma de decisiones.

1.9.2 ELEMENTOS DE LA BÚSQUEDA DE VALORES

- Los valores personales del equipo de planeación.
- Los valores de la organización como un todo.
- La filosofía operativa de la organización.
- La cultura de la organización.
- Los grupos de interés de la organización.

El examen de cada uno de estos elementos se fundamenta en el análisis del elemento anterior; cada examen puede ser amenazador para los miembros del equipo de planeación y, como consecuencia, consumir bastante tiempo. A menudo, estos elementos son los que requieren el máximo grado de competencia por parte del facilitador.

1.9.3 VALORES PERSONALES

Es primordial llevar a cabo la búsqueda de valores, es un examen de los valores personales que caracterizan a los miembros del equipo de planeación. El primer aspecto de la búsqueda de valores debe tener lugar en el aspecto individual. Es muy importante que las personas claves encargadas a tomar decisiones en una organización tengan claro acerca de sus valores personales y reconozcan las diferencias existentes entre ellas.

1.9.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Una vez realizada la búsqueda de valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores deseados por toda la organización. Es decir, dados los valores personales de los miembros que conforman el equipo de planeación, ¿qué valores desean que esta compañía adopte y utilice en su toma de decisiones? Aunque el análisis de los valores personales del grupo de planeación se concentre en la pregunta de qué desean aportar ellos como individuos, la pregunta que se debe plantear en esa parte es qué desean ellos que apoye a su organización.

Por lo general, en este punto, el equipo plantea inquietudes como rentabilidad vs. crecimiento, ser un buen ciudadano corporativo y que se la vea como una organización de valor agregado o un buen lugar para trabajar. En otras palabras durante la parte organizacional de la búsqueda de valores, la tarea del grupo de planeación consiste en articular los aspectos que la organización valorará a medida que

implemente su Plan Estratégico. Los valores organizacionales se pueden determinar con instrumentos similares a los empleados en la evaluación de los valores personales.⁴

Los valores se encuentran en el núcleo al igual que casi todas las decisiones organizacionales.

1.9.5 MONITOREO DEL ENTORNO

Por lo general, se necesita realizar un monitoreo del entorno para suministrar información a la institución durante el trabajo diario y, en particular para brindar esa información al equipo de planeación en cada paso consecutivo.

Durante el proceso de planeación, la información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para conducir la búsqueda de valores, elaborar el borrador del enunciado de la misión, formular el modelo de la estrategia de la institución, identificar la competencia, etc.

El proceso de monitoreo del entorno también identificará una variedad de factores internos y externos de la organización, que se consideran parte del proceso de planeación estratégica. En efecto, uno de los beneficios extra de la planeación estratégica, es que la CHSJ. comprende mejor la forma como se debe realizar el monitoreo del entorno.

⁴ Goodstein, Leonard D, otros (2000). Planeación Estratégica.

Los factores que se consideran parte del proceso del monitoreo del macroentorno incluyen aspectos sociales como los demográficos, los tecnológicos como la utilización en gran escala de microcomputadores, los económicos como las tasa de interés y los políticos como los cambios en la regulación gubernamental. Entre los factores que se consideran parte del entorno industrial se halla la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos, utilizados en ésta y sus estrategias habituales de mercado. El monitoreo del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo. Entre los factores considerados como parte del entorno organizacional interno se halla la estructura de la compañía, su historia, y sus fortalezas así como sus debilidades distintivas. Predecir de que manera, podría afectar a la organización cada una de estas áreas, con el paso del tiempo constituye una parte esencial de la planeación estratégica aplicada y necesita considerarse en cada fase.

El proceso de monitoreo del entorno debe ser continuo, de manera que siempre se disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo o de lo que va a suceder en los distintos entornos. La planeación estratégica proporciona un momento oportuno para la mayor utilización de estos datos. Aprender, no sólo a compilar información relevante, sino a organizarla, interpretarla y utilizarla para el éxito estratégico.

Existe la necesidad de saber lo que ocurre dentro de la organización y en el entorno externo. Cada una de las fases consecutivas exige que la

institución adopte ciertos pasos de acción; el equipo de la planeación debe, por lo menos, proporcionar retroalimentación a la CHSJ. acerca de las decisiones que se han estado tomando. Aunque la implementación del plan final exige una conclusión ajustada al proceso de planeación, por ello hay bastante de por medio por hacer.

La planeación estratégica exige que una institución dedique tiempo para examinar con seriedad la forma como monitorea los entornos que ejercen impacto directo en su futuro y de que manera procesa la información obtenida. En consecuencia, el modelo muestra dicho monitoreo como un aspecto continuo del proceso de planeación. Los datos que se obtienen en forma continua deben proporcionar información al equipo de planeación y a toda la CHSJ. acerca de lo que está sucediendo, y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones normales de la CHSJ., su proceso de planeación y su futuro.

1.9.5.1 PROCESO Y ALCANCE DEL MONITOREO DEL ENTORNO

En el proceso de planeación se deben confrontar dos aspectos esenciales del monitoreo del entorno. El primero, se relaciona con los tipos de información obtenida y la forma como se debe utilizar esta (hechos, hipótesis, intuiciones, suposiciones y otras). El segundo aspecto, se relaciona con la efectividad del sistema de compilación, almacenamiento, procesamiento, integración y difusión de la información del entorno perteneciente a la institución. Uno de los beneficios colaterales del modelo de planeación estratégica aplicada es que ayuda a que la organización confronte y evalúe su sistema de

monitoreo del entorno y, donde sea necesario, desarrolle un sistema más efectivo.

Los tipos y formas particulares de información que necesite determinada institución dependerán, de ésta y de la naturaleza de sus entornos. La información debe mostrar las oportunidades y amenazas emergentes en el entorno externo, luego se debe identificar sus fortalezas y debilidades para responder a estas oportunidades y amenazas. El proceso de monitoreo del entorno debe sacar a la luz una variedad de factores importantes, tanto internos como externos para la organización, que hasta la fecha se ha estado pasando por alto pero que deben ser considerados como parte del proceso de planeación estratégica.

Entre ellos, se podrían incluir las tendencias económicas cíclicas, el desarrollo de tecnologías novedosas que aún no se han probado, el surgimiento de competidores nuevos no examinados y la desaparición gradual de un conjunto de habilidades laborales decisivas en la fuerza laboral. De igual manera, el sector público se ve afectando por las mencionadas tendencias como, administración de la calidad total, servicio al cliente y análisis costo beneficio.

En particular, se deben monitorear cuatro entornos por separado:

- El macro entorno
- El entorno industrial
- El entorno competitivo y,
- El entorno interno de la organización

Durante el proceso de planeación debe estar disponible la información acerca de cada uno de ellos a fin de dirigir la búsqueda de valores, elaborar el anteproyecto de la formulación de la misión y formular el modelo de la estrategia del negocio, identificar la competencia, etc.⁵

1.9.6 ANALISIS CONTEXTUAL DEL FODA

La planificación parte de la realidad y ésta es la situación actual. Para captar esta realidad es necesario usar un método que es el análisis FODA, que consiste en un ejercicio colectivo de discusión para estudiar como es la realidad de la clínica y el entorno que la rodea.

F: Fortalezas

O: Oportunidades

D: Debilidades

A: Amenazas

El análisis del FODA nos permitirá hacer un diagnóstico para conocer la situación de la clínica, este tiene dos tareas:

- Análisis del Entorno- Exterior
- Análisis Interno

El análisis del entorno externo lleva a la identificación de las oportunidades y amenazas y el análisis interno define las fortalezas y debilidades.

⁵ Goodstein, Leonard D., otros (2000). Planeación Estratégica

1.9.6.1 CÓMO ESTABLECER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Basado en el análisis interno se deberán establecer cuáles son nuestras fortalezas y cuáles nuestras debilidades como organización.

Se entiende por Fortaleza a cualquier ventaja o condición favorable que la institución tenga internamente para desarrollar sus actividades, la cual puede apoyar en diferenciación competitiva de la CHSJ., y será necesario reforzar.

Puede constituir una fortaleza importante la disponibilidad de recursos humanos, materiales o financieros. También puede ser una fortaleza un buen clima laboral, las buenas relaciones humanas, el espíritu de colaboración de los funcionarios.

Otro tipo de fortaleza es la calificación profesional adecuada para las funciones que se deben desempeñar, especialización en algún campo que interesa abordar o intensificar.

Una Debilidad, en cambio, es una desventaja que la CHSJ. tiene en su interior, una condición desfavorable que puede ser de carácter permanente, como haber surgido en forma imprevista, ocasional o reciente. La cual podrá representar un aspecto de aprovechamiento para otras CHSJ.s, por lo cual será necesario fortalecer.

1.9.6.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Respecto a cada uno de los factores externos consideramos como relevantes, se deberá determinar las Oportunidades o Amenazas que representan para la gestión del servicio.

Una variable del entorno representa una Amenaza para la institución cuando de alguna manera limita o impide su accionar, cuando genera problemas graves que el Servicio debe atender, o cuando interfiere en el quehacer del Servicio.

El término AMENAZA no se refiere a factores latentes, no quiere decir el peligro de algo que puede ocurrir, sino que se refiere, por lo general, a situaciones presentes reales.

Un factor del entorno representa una OPORTUNIDAD cuando favorece o apoya la acción del servicio, o cuando crea las condiciones para un buen desarrollo institucional.

Las Oportunidades comprenden tanto aquellas posibilidades que razonablemente se puede esperar que surjan en un futuro próximo, como las ventajas que proporciona la situación actual del entorno.

Tal como las amenazas, las Oportunidades deben derivarse de hechos concretos y presentes, y no de una situación futura hipotética.

1.9.7 VISION Y MISIÓN

1.9.7.1 VISION

La visión de una institución o servicio es una declaración permanente, cuya finalidad es comunicar la naturaleza de la existencia de la organización, ámbito de acción, principios orientadores y objetivos de desempeño.

1.9.7.2 MISIÓN

La misión es la razón de ser, es el campo de acción de la CHSJ., son los propósitos independientes del marco temporal. La misión debe ser conocida y compartida por todos los integrantes de la organización, de manera que promueva la solidaridad con ella, la cohesión del grupo y el sentido de superación.

1.9.8 OBJETIVOS Y ESTRATÉGIAS

1.9.8.1 OBJETIVOS

Los objetivos son el destino que se desea alcanzar, la meta trazada que permitirá saber hacia donde se desea llegar.

El objetivo tiene una importancia fundamental en la planificación, pues permite establecer lo que la CHSJ. desea alcanzar y lo plasma a través de la planificación, de esta manera una vez trazado el plan de acción, el objetivo permitirá siempre conocer cual es el destino al cual se debe llegar, permitirá a la organización realizar el control respectivo para que no exista un desvío a lo largo del camino, y evaluar para mantener el rumbo y poder corregir en el caso de no estar dirigiéndose al objetivo, de esta manera que no se distorsiones las acciones que se debe realizar, pues con un objetivo claro, se puede como CHSJ., paso a paso tomar acciones efectivas que permitan alcanzar esta meta.

1.9.8.2 ESTRATEGIAS

La selección de las estrategias depende de las fortalezas y debilidades internas de una CHSJ. junto con sus oportunidades y amenazas externas, es por ello la importancia del monitoreo previo, por tanto en base a las conclusiones del análisis FODA se plantearán las estrategias de acuerdo a la capacidad que tenga la CHSJ., al análisis del entorno y de ello la posibilidad de: aprovechar las oportunidades de mercado y disminuir las amenazas, fortalecer las debilidades y mantener las fortalezas. Esto unido a la creatividad, el conocimiento del entorno, el análisis de la teoría administrativa, las sugerencias y experiencias de distintos autores, la capacidad, la experiencia personal y de grupo como CHSJ., permitirá que se planteen estrategias efectivas que aporten al cumplimiento de objetivos plantados por la CHSJ..

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales.

1.9.9 LÍNEAS DE ACCIÓN

Una vez desarrollado y dado inicio a la implementación de las estrategias, es necesario abordar dos procesos importantes. En primera instancia, cada una de las distintas unidades constituyentes de la organización de negocios y funcionales, necesita desarrollar planes detallados en términos operativos o tácticos con base en el plan general de la compañía. Cada uno de estos planes debe reflejar la estrategia principal e incluir presupuestos, planes de marketing y cronogramas.

En segundo lugar, después de desarrollarlos por separado estos planes se deben integrar como un todo. En otras palabras, la primera tarea consiste en desarrollar un plan operativo específico para cada elemento

organizacional, luego la segunda tarea es integrarlos de manera que sea aplicable como un todo en la CHSJ..

Con el fin de evitar el desequilibrio y la creciente posibilidad de fracaso resultantes, el equipo de planeación debe establecer las prioridades a través de cada dimensión de su plan e informarlas con claridad a cada gerente que tenga como tarea desarrollar un plan de acción. Los miembros del equipo de planeación estratégica también deben insistir en la claridad de sus trabajos asignados. Hay que especificar de manera clara y con anterioridad la extensión, el formato y el contenido de cada plan de acción.

1.9.10 PROYECTOS

Es el conjunto de estrategias y actividades comprendidos por una serie de pasos detallados para cumplir con los objetivos planteados.

El procedimiento para la identificación de proyectos, procesos y servicios parte del razonamiento de cuáles son las estrategias utilizadas para alcanzar los objetivos estratégicos, con ello se puede elaborar una relación de las principales estrategias que han permitido cumplir con su que hacer estratégico.

Para cumplir los objetivos de la planeación y desarrollar los proyectos correspondientes es necesario determinar indicadores estratégicos, los cuales son los parámetros de medición de los objetivos estratégicos. Por su parte, los indicadores de gestión o de proceso se refieren al cumplimiento de los objetivos o propósitos de cada proceso clave con los que opera la Institución de manera específica y medible, aportando

de esta manera con un evaluador de mayor exactitud, así como la definición directa del usuario.⁶

1.9.11 EVALUACIÓN Y CONTROL

Dentro de las diferentes acciones que se plantean para el cumplimiento de los objetivos, será necesario establecer un control sobre las mismas que permitan la eficacia y eficiencia del proyecto y sea posible lograr los objetivos pero de manera ordenada, en el tiempo previsto y con la óptima utilización de los recursos existentes, es por ello que el control de manera general se refiere al monitoreo permanente de las actividades con el fin de verificar su cumplimiento, mientras que la evaluación consiste en una reunión periódica que permita establecer la eficiencia general del proceso y corregir en el caso que sea requerido.

Para ello se pueden establecer fechas de reunión específicas a lo largo de los diferentes proyectos o planeación general, con el personal clave en el proceso y determinar el correcto desempeño de los planes y/o cuales son los aspectos a corregir, o mejorar para un buen desempeño y el cumplimiento de los objetivos finales planteados.

⁶ www. Proyectos de Planeación Estratégica

CAPÍTULO II

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

CAPÍTULO II

2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

2.1 ANALISIS EXTERNO

2.1.1 SITUACIÓN A NIVEL NACIONAL

El marco general del Sistema de Salud no se encuentra consolidado en el país. El Ministerio de Salud es el Rector de las políticas de salud; sin embargo no se ha llegado a satisfacer las necesidades, una parte está cubierta por Ministerio de Salud, otra el Instituto Ecuatoriano de

Seguridad Social y otra parte la Salud privada; mínima parte de la población es manejada por SOLCA Y las ONG que tratan de cubrir necesidades de salud.

Todos los gobiernos tratan de asegurar y cubrir las necesidades del sector de la salud, quienes deben contribuir económicamente para sufragar gastos que demanda este servicio, sin embargo el usuario debe aportar económicamente para el presupuesto pero en una mínima cantidad.

La salud en el país está basada en los siguientes principios:

La Protección social, que asegure tanto el acceso universal a las prestaciones de salud básicas, con independencia de la capacidad de pago. La Eficiencia “Macro”, que fije una proporción suficiente de gasto.

La Eficiencia “Micro”, que asegure el mayor nivel posible de salud y satisfacción, para un nivel dado de gasto sanitario.

Libertad de elección de los usuarios, tanto en el sector público como en el privado.

Los sistemas de salud que tienen características de “Sistema Nacional de Salud”, tienen indicadores que reflejan el haber logrado cuotas aceptables de macro-eficiencia. Se conoce que existe una relación entre el gasto sanitario y la mortalidad infantil, cuanto más se gasta menor es la mortalidad infantil.

Desde numerosos ámbitos (económico, político y social) se han propuesto diversas alternativas de reforma de nuestro Sistema que en consonancia como los de otros Sistemas Nacionales de Salud, eliminen o minimicen los problemas que hemos expuesto.

2.1.2 ANALISIS LOCAL (COMPETENCIA)

En la ciudad de Loja se encuentra la competencia directa de la Clínica Hospital San José, dentro de este nivel de competencia se encuentran 9 clínicas, las cuales se ubican todas dentro del casco comercial de la ciudad comprendido dentro de las calles Juan de Salinas y la 18 de Noviembre.

Las principales clínicas se presentan a continuación y se detalla la cantidad de pacientes diarios que atienden en promedio:

TABLA No. 1

CLÍNICAS PRIVADAS EN LA CIUDAD DE LOJA

CLÍNICA / HOSPITAL	Pacientes atención diaria promedio
Hospital San Agustín	70
Clínica Hospital Mogrovejo	45
Clínica Hospital San José	35
Clínica Hospital San Francisco	30
Clínica Santa Inés	30
Otras clínicas	25 – 30

Elaboración: Ramón Vaca

Fuente: Entrevista de campo

De esta manera es de considerar como competencia a todas las clínicas mencionadas dentro del cuadro anterior, sin embargo las clínicas más grandes son el Hospital San Agustín, que tiene una importante diferencia competitiva con la Clínica San José y las demás clínicas se encuentran a un nivel de participación similar en el mercado lo cual ofrece una oportunidad de mercado al poder tener la posibilidad de

superar a la competencia con estrategias adecuadas, pues fuera de las dos primeras clínicas, las demás tienen un nivel administrativo-operativo similar a la Clínica San Jose.

Los demás pacientes están cubiertos por:

El Hospital Regional del Gobierno

El hospital del Seguro

Y el Hospital Militar

Sin embargo de acuerdo a nivel de clínicas privadas solamente existen las indicadas que representan la competencia directa, de acuerdo al nivel social de personas que utilizan los servicios de la clínica y las diferentes variables de decisión determinadas de la demanda.

2.1.3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO:

La siguiente tabla presenta a manera de porcentaje la participación que tiene el mercado general y la participación de la clínica San José dentro de la competencia directa.

TABLA No. 2
PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS CLÍNICAS EN LA CIUDAD DE LOJA.

CLÍNICA / HOSPITAL	Participación de mercado
Hospital San Agustín	21,7%

Clínica Hospital Mogrovejo	14,0%
Clínica Hospital San José	10,9%
Clínica Hospital San Francisco	9,3%
Clínica Santa Inés	9,3%
Otras clínicas	34,8%

Elaboración: Ramón Vaca

Fuente: Encuesta de campo

Como se observa existe una participación del 11% en relación al mercado de competencia directa.

2.1.4 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo puede ser clasificado de acuerdo a los siguientes parámetros:

Segmentación Geográfica:

Habitantes de la Provincia de Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, e inclusive el Norte del Perú. Siendo principalmente los habitantes de Loja el mercado objetivo de la clínica.

Segmentación Psicosocial

Personas de clase Media y Alta debido al nivel de atención, seguridad, comodidad y confiabilidad requerida.

Por tanto a través del análisis de las estrategias se buscará cubrir básicamente con este mercado objetivo dando prioridad en relación a la orientación de las estrategias a los habitantes de la ciudad de Loja de nivel social medio y medio alto.

2.1.5 TENDENCIAS DE FUTURO DE HOSPITALES Y CLÍNICAS

Las tendencias de futuro con respecto a las Clínicas y hospitales que conviene tener en cuenta son:

- Aumento de la actividad ambulatoria
- Nuevos avances tecnológicos
- Gran desarrollo de la Cirugía Ambulatoria
- La potenciación de alternativas a la hospitalización tradicional
- La divergencia entre el nivel de responsabilidad el nivel de toma de decisiones
- El abordaje de nuevos problemas éticos
- Información y papel activo de los pacientes
- La eclosión en tecnologías de información y comunicación
- La necesidad de la evaluación de la calidad y de las nuevas tecnologías
- La irrupción del marketing hospitalario

2.1.6 ASPECTOS LEGALES

En la actualidad la clínica cumple con los diferentes requisitos legales de funcionamiento y no se prevén cambios en relación a las regulaciones legales con respecto a las Clínicas Particulares.

Esta unidad operativa de salud está conformada por 5 accionistas quienes hicieron su aporte de capital y está constituida como Sociedad Anónima bajo las leyes correspondientes.

Se constituye con la autorización del Ministerio de Salud Pública y se sujeta a las Leyes de Salud Pública, lo cual le permite un normal funcionamiento en el campo de la medicina.

El número del Registro Único de Contribuyente es: 1101071569001.

A pesar de cumplir con los principales aspectos legales la clínica tiene falencias en relación a las regulaciones laborales y de facturación, siendo este uno de los aspectos que se considerarán para el mejoramiento de la institución.

2.1.7 ASPECTOS FINANCIEROS

Aunque la información financiera ha sido restringida para el análisis, se ha podido tener respuestas de la situación económica de la clínica al momento del análisis, donde se puede observar claramente que no se encuentra la clínica en un crisis económica, la economía es relativamente estable, sin embargo los objetivos previstos de crecimiento de la gerencia no han podido ser cumplidos financieramente, por otra parte no se está aprovechando las oportunidades del mercado que podrían lograr un mejoramiento económico para la entidad y finalmente como aspectos económicos se ha podido observar un pequeño descenso en los ingresos de la clínica en el último año, que principalmente se atribuyen a la pérdida de

organización y servicio y posiblemente al mejoramiento de la competencia.

2.2 ANALISIS INTERNO

En los años de vida que lleva la Clínica San José la mayoría de las actividades han sido centralizadas por sus dueños, y el personal del área administrativa no ha sido permanente, siendo imposible establecer responsabilidades y peor aún funciones específicas para cada uno de ellos.

Es por ello que para lograr una buena atención a sus pacientes es necesario que la clínica este bien administrada y pueda ofrecer servicios de calidad, por lo cual la gerencia ha visto la necesidad de un mejoramiento en la institución y por ello su aceptación en realizar un Plan Estratégico para que cada uno de sus servicios médicos y administrativos obtengan una mejor gestión y control en todas las actividades que la clínica presta, lo que le permitirá cumplir con sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

El principal problema se considera que se encuentra en el área administrativa y organizativa. Situación que ha repercutido significativamente en la clínica, puesto que no le permite tener una visión real de su situación financiera y el personal administrativo no puede trabajar eficientemente ya que no dispone de instructivos que le permitan saber cuáles son sus funciones específicas.

Esto ha conllevado a un desperdicio de recursos materiales y financieros, lo cual afecta directamente a la rentabilidad de la clínica.

El presente plan estratégico tiene por objeto diseñar una herramienta de trabajo que sea el aporte a la actividad gerencial de los directivos de la Clínica y, un conjunto de objetivos, metas y tareas básicas que los miembros de la organización deban realizar en el transcurso de los próximos cinco años. Trabajo que deberá tener como columna vertebral la visión, la misión e imagen corporativa de la institución.

2.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La cronología de la Clínica Hospital San José, llamada anteriormente "Clínica Materno Quirúrgica San José", cambio su nombre debido al incremento de usuarios y a la actividad misma de la clínica; en función de su objetivo, que es dar una mejor atención médica de calidad a la colectividad dentro de la provincia de Loja así como; a las provincias de El Oro y Zamora Chinchipe.

La Clínica Materna Quirúrgica "San José" se crea en la ciudad de Loja en el año 1993; con un capital social de cuarenta mil dólares, siendo un solo Gerente Propietario, esta CHSJ. de salud es implementada para prestar atención de salud integral de tipo hospitalario y ambulatorio a la población en general, así como del área de afluencia, cuyos servicios externos cubren en forma total el ámbito familiar urbano y rural.

La clínica Materno Quirúrgica San José empieza a prestar sus servicios, en una casa ubicada en la calle Juan de Salinas No 15-22 y Sucre, la

casa consta de cuatro pisos, la misma que se la dividió en varios niveles así: Nivel 1 Consulta externa y departamento de administración; Nivel 2 hospitalización y quirófano; Nivel 3 Laboratorio clínico y rayos X, y Nivel 4 cocina y lavandería.

En cuanto a los servicios que prestaba, podemos enumerar los siguientes:

- Servicio de Hospitalización
- Servicio de Consultoría Médica
- Servicio de Cirugía
- Servicio de Laboratorio

En 1998 el Dr. Marco Ruiz Burneo inicia la ejecución del proyecto de la construcción del nuevo edificio⁷ para prestar un mejor servicio a la colectividad.

En el año 2000 la Clínica Hospital San José abrió sus puertas al público en su primera etapa que comprende los servicios de: Hospitalización, quirófanos, sala de recuperación, sala de emergencia, laboratorio clínico, laboratorio de Imagenología: Rayos x, Ecosonografía y Tomografía, laboratorio de Audiometría y prótesis auditivas y laboratorio de Endoscopia de Otorrinolaringología, Farmacia, Administración, la instalación de consultorios así como cocina, lavandería , parqueadero privado y servicios básicos.

⁷ En el Anexo Nro. 1 se explica la ubicación de la Clínica Hospital San José.

Se proyecta que para finales del año 2007 la Clínica Hospital San José terminará la construcción de otro edificio que será el área de consultorios, cafetería, sala de conferencias, etc. Y así podrán cumplir con el proyecto planteado y prestar un mejor servicio a la provincia de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe.

2.2.1.1 BASE LEGAL

Esta unidad operativa de salud fue creada el 21 de Junio de 1993, con la conformación de cinco accionistas quienes hicieron su aporte de capital, con funcionamiento de un quirófano, una sala de parto con capacidad para ocho camas y consultorios médicos con las especialidades básicas.

Se constituye con la autorización del Ministerio de Salud Pública y se sujeta a las Leyes de Salud Pública, lo cual le permite un normal funcionamiento en el campo de la medicina; su número del Registro Único de Contribuyente es: 1101071569001.

2.2.2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ACTUAL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CLINICA HOSPITAL SAN JOSE.

La Clínica Hospital San José se encuentra organizada por los siguientes niveles:

- Nivel Superior
- Nivel Directivo

- Nivel Operativo
- Nivel Financiero
- Nivel Auxiliar

Nivel Superior- Esta constituido por la Junta de Accionistas la misma que esta conformada por cinco miembros.

Nivel Directivo.- Esta constituido por el Gerente, cuyas funciones las ejerce el Dr. Marco Ruiz Burneo, Gerente Propietario.

Nivel Operativo.- En este nivel se encuentra todo el equipo médico, es decir; sus médicos especialistas en diferentes áreas, médicos residentes, enfermería, auxiliares de enfermería.

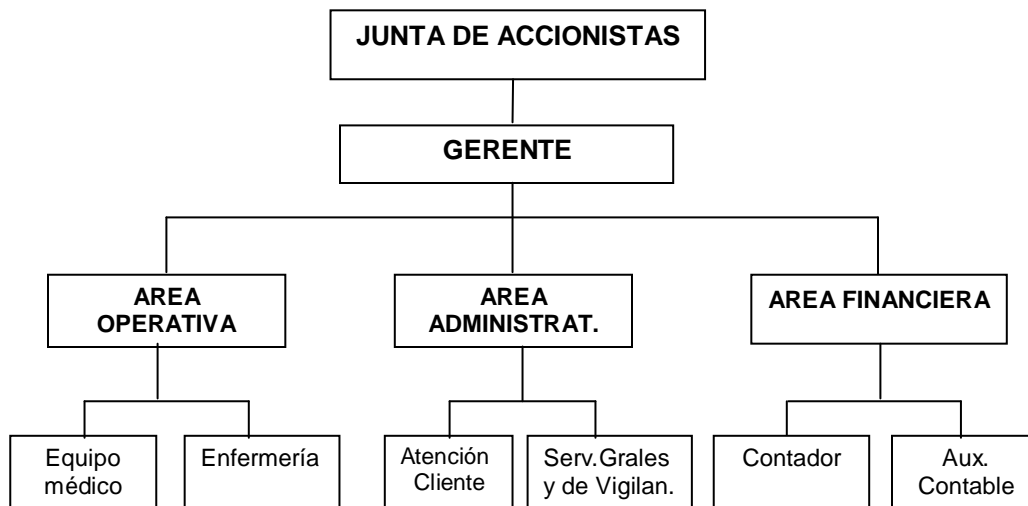
Nivel Financiero.- En este nivel se encuentra la contadora y su auxiliar, quienes se encargan de la parte administrativa y financiera de la Clínica Hospital San José.

Nivel Auxiliar.- Este nivel esta conformado por tres secretarias un conserje, dos guardias de seguridad y un chofer de ambulancia.

2.2.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CLINICA HOSPITAL SAN JOSE

GRÁFICO No. 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CLÍNICA SAN JOSE



Elaboración: Ramón Vaca

2.2.3 POLITICAS ACTUALES

Aunque no disponen por escrito de políticas, la mencionada por los funcionarios es la de ofrecer un buen servicio de salud, sin distinción de raza, condición social, credo religioso, económico y cultural, estará basada en el principio de universalidad, integridad y continuidad.

2.2.4 OBJETIVOS

- Contribuir al mejoramiento del nivel de salud y vida de la población;
- Proporcionar atención médica universal, eficiente y eficaz a la población que demanda servicios de salud;
- Contribuir a la ampliación de la cobertura en la prestación de servicios de salud, a través de la creación de nuevas áreas de latente necesidad;

- Disminuir las tasas de Morbi-mortalidad y propender a la atención progresiva del paciente.
- Cobertura de salud de tipo social y comunitario.

2.2.5 METAS

Satisfacer las necesidades en la prestación de servicios de salud a todos los pobladores de la provincia y de la Región sur del país, contribuyendo a elevar el nivel de vida y el bienestar bio-psico-social de la comunidad.

2.2.6 RESULTADOS ESPERADOS

Previamente al planteamiento de el Plan Estratégico la clínica no disponía de específicos resultados esperado, de manera general tenía como previsión el cumplir con sus objetivos y crecer como institución. Con la elaboración del presente plan estratégico se espera obtener resultados favorables con un mejor aumento organizacional tanto Administrativo Financiero y Médico, para dar cumplimiento con los nuevos objetivos y metas que se ha trazado la Clínica Hospital San José.

2.2.7 INFRAESTRUCTURA DE LA CLÍNICA SAN JOSÉ

La Clínica Hospital San José dispone de un edificio con un área de 300 m² de construcción, de cemento armado, con siete pisos, ascensor y gradas de emergencia.

Dentro de sus instalaciones cuenta con:

PABELLONES DE HOSPITALIZACIÓN
Pabellón A: Hospitalización en Cirugía. Dispone de 12 camas
Pabellón B: Gineco-Obstetricia. Dispone de 13 camas
Pabellón C: Pediatria. Dispone de 10 camas
Pabellón D: Clínica o medicina Interna: Dispone de 10 camas

PABELLONES QUIRÓFANOS
Pabellón E: Quirófanos. Dispone de 4 .

PABELLONES DE CONSULTA EXTERNA
Pabellón F: Cirugía General, Tratamiento quirúrgico general
Pabellón G: Gastroenterología, Tratamiento de enfermedades digestivas
Pabellón H: Ginecología y obstetricia, Tratamiento de especialidad
Pabellón I: Traumatología, Tratamiento de huesos

<p>Pabellón J: Otorrinolaringología, Tratamiento de Oídos, nariz y garganta</p>
<p>Pabellón K: Urología, Tratamiento de riñones y vías urinarias</p>
<p>Pabellón M: Neumología, Tratamiento de vía respiratoria baja</p>
<p>Pabellón N: Neurocirugía, Tratamiento quirúrgico del Sistema Nervioso</p>
<p>Pabellón O: Nefrología, Tratamiento de riñones</p>
<p>Pabellón P: Endocrinología, Tratamiento de glándulas endócrinas</p>
<p>Pabellón Q: Psiquiatría – Psicología, Tratamiento de Trastornos y la conducta</p>
<p>Pabellón S: Medicina Interna, Tratamiento de enfermedades sistémicas en adultos</p>
<p>Pabellón T: Pediatría, Tratamiento en enfermedades de niños</p>
<p>Pabellón U: Neonatología, Tratamiento en Recién Nacidos</p>
<p>Pabellón V: Medicina General, Tratamiento en adultos y niños</p>

<p>PABELLÓN DE APOYO</p>
<p>Laboratorio: Exámenes de Laboratorio Clínico y Patológico</p>
<p>Imagenología: Diagnóstico por Imagen</p>

PABELLONES DE AUXILIAR
Pabellón W: Cocina, lavandería, limpieza, mantenimiento, vestidores
Pabellón X: Suministros , Medicamentos y farmacia

2.2.7.1 RECURSOS Y MATERIALES:

Estructura	Equipamiento y Tecnología
Camas Instaladas 45	Muebles y Enseres, Insumos Médicos
Quirófanos Instalados 4	Equipamiento y Tecnología Insumos Médicos
Locales de Consulta 30	Muebles y Enseres, materiales, Insumos Médicos.

2.2.7.2 SERVICIOS ASISTENCIALES

Los Servicios y Unidades que constituyen las áreas asistenciales de la Clínica se enumeran a continuación.

- Cirugía General
- Cirugía Plástica
- Otorrinolaringología y Laboratorio de Endoscopia
- Traumatología y Cirugía Ortopédica
- Cirugía Oral
- Neurocirugía

- Urología
- Gastroenterología
- Endocrinología y Nutrición
- Medicina Interna
- Neumología
- Neurología
- Cardiología
- Psicología
- Obstetricia y Ginecología
- Pediatría
- Farmacia
- Rehabilitación y Fisioterapia
- Imagenología
- Tomografía

2.2.8 SISTEMA INFORMÁTICO

En cuanto al sistema Informático la Clínica Hospital San José , no dispone de un sistema informático, pero es uno de sus proyectos que no ha podido hacer realidad, el cual es de poner un sistema informático, el mismo que permita archivar la información de cada uno de sus pacientes hayan sido atendidos hospitalizados o atendido en consulta, es decir van a trabajar en red con los servicios de apoyo, de tal forma que el paciente sienta la eficiencia en el trabajo médico y administrativo; y la agilidad en la atención, con los demás servicios.

2.2.9 ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA:

Al momento la Clínica Hospital San José, tiene una Contadora por horas, esto en el año 2007, se espera realizar un cambio, ya que es necesario tener la contadora a tiempo completo y no existe un sistema operativo financiero.

2.2.10 ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL

Aunque la estructura general está definida de acuerdo al organigrama funcional de la CHSJ. presentado en el punto 2.1.2.1 del presente trabajo, la clínica no tiene manuales de funciones, ni un sistema organizativo y de selección del personal que le permita un desempeño con gran eficiencia.

La estructura orgánico funcional explicada a continuación, presenta la conformación interna de la Clínica Hospital San José, en la cual consta el nivel de autoridad y dependencia que existen entre cada uno de las personas de la clínica, de acuerdo a los Reglamentos Internos y la información recopilada de la entidad.

A continuación se detalla las principales funciones de cada área de la Clínica Hospital San José.

2.2.10.1 NIVEL SUPERIOR

JUNTA DE ACCIONISTAS: Cuya función básica es la de legislar sobre las políticas que debe seguir la organización y administración de la Clínica, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas,

resoluciones y decidir sobre los aspectos de mayor importancia. Esta representado por el primer nivel jerárquico; aquel que esta conformado por la Junta general de Accionistas de la Clínica Hospital "San José".

El nivel superior se constituye legalmente mediante una acta constitutiva; esta integrada por un mínimo de 5 socios, que son los que aportan el dinero de las acciones, sus funciones principales son establecer las políticas generales de la clínica; el objetivo principal es hacer cumplir con los objetivos que la clínica se ha planteado.

2.2.10.2 NIVEL DIRECTIVO

GERENTE.- Es nombrado por la Junta General de Accionistas, cuya función es tomar decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo autoridad y responsabilidad para garantizar su fiel cumplimiento, en programas de acción.

El Gerente es la autoridad máxima de la organización y es el responsable de cumplir y hacer cumplir las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando. Puede delegar la autoridad que considere conveniente.

2.2.10.3 NIVEL OPERATIVO

AREA ADMINISTRATIVA.- Es la encargada de organizar y controlar el funcionamiento de la Clínica; cuyo responsable es el Administrador.

AREA MEDICA.- Es donde se encuentran los diferentes consultorios médicos con sus respectivas especialidades, cuya función principal es la prestar servicios médicos a los usuarios de la comunidad.

Entre los servicios que presta el área médica son los siguientes:

- Servicio de Consulta Externa.
- Servicio de Hospitalización.
- Servicio de Emergencia.
- Servicio de Maternidad.
- Servicio de Cirugía.
- Servicio de Fisioterapia.
- Servicio de Laboratorio.
- Servicio de Rayos X, ecosonografía y tomografía.

CUERPO MEDICO.- Es el conjunto de médicos que prestan sus servicios a los usuarios dentro de la Clínica.

Entre las especialidades están:

- Cirugía General.
- Gastroenterología.
- Ginecología y Obstetricia.
- Traumatología.
- Otorrinolarinología.
- Urología.

- Oftalmología.
- Neumología.
- Neurocirugía.
- Nefrología.
- Endocrinología.
- Psiquiatría - Psicología.
- Fisiatría.
- Medicina Interna.
- Pediatría.
- Neonatología.
- Medicina General.
- Imagenología

El cuerpo médico se encarga de la atención diaria en todas las especialidades a los pacientes tanto en consulta interna como en consulta externa. Emergencias las 24 horas del día con turnos de los residentes.

2.2.10.4 NIVEL FINANCIERO

CONTADORA.- Registra la información contable en los Libros auxiliares y mayores prepara los balances y estados de resultados.

2.2.10.5 NIVEL AUXILIAR

SECRETARIA RECEPCIONISTA.- Se encarga del registro de los ingresos de los pacientes, a su vez de la secretaría de la Clínica.

- Es responsable de las citas de los pacientes con los diferentes médicos en las áreas de especialización.
- Es responsable de la Secretaria de la Clínica así como se encarga de la recepción de la misma.

SERVICIO DE VIGILANCIA.- Son aquellos que se encargan de la vigilancia y el control de la Clínica tanto internamente como externamente, así como el normal desenvolvimiento de la misma, para su normal funcionamiento.

De acuerdo a la CHSJ. contratada para el servicio de vigilancia, deben estar disponibles para la Clínica las 24 horas al día.

CHOFER DE AMBULANCIA.- Es el encargado del mantenimiento y conducción de la ambulancia de propiedad de la clínica. Debe tener disponibilidad de tiempo completo para la clínica de acuerdo para su pronta atención a las emergencias que se presentan.

CONSERJES.- Son los encargados de ayudar y prestar sus servicios a todas las áreas de la clínica en los requerimientos que tienen las distintas áreas de la misma.

PERSONAL

En cuanto al personal que labora en esta casa de salud se tiene:

TABLA No. 3

PERSONAL DE LA CLÍNICA

PERSONAL	Número
Médicos Especialistas	22
Médicos Residentes	4
Enfermeras	2
Auxiliar de Enfermería	4
Secretaría	2
Conserje	2
Guardia de Seguridad	3
Chofer de Ambulancia	2
Personal de Cocina	4
Contadora	1
Auxiliar de Contabilidad	1
TOTAL	47

2.2.10.6 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

Los servicios Administrativos en la clínica se puede considerar de manera general que son buenos, sin embargo no existe una organización definida que permita la eficiencia y eficacia, por lo cual es de considerar una mejora para estos servicios de manera general.

2.2.10.7 SERVICIOS MÉDICOS.

Esta representado por todos los servicio que están en relación a consulta externa y laboratorio y atención a pacientes hospitalizados. Los servicios médicos en la clínica cuenta con un grupo de profesionales capacitados, determinándose de esta manera que este no es uno de los puntos preocupantes de la clínica sino como se mencionaba las falencias se encuentran en otras áreas.

2.2.10.8 SERVICIOS DE EMERGENCIA.

En esta área se recibe y se da atención a pacientes en estado crítico cuya patología no está bien definida debiendo realizarse el respectivo estudio para guiar su tratamiento, pudiendo ser este clínico, quirúrgico o para control posterior en hospitalización o consulta externa. La atención es rápida en esta área y no ha presentado dificultades que lo determinen como un área crítica de la clínica.

2.2.10.9 SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN.

Este servicio que es necesario para pacientes que requieren un control más estricto, el mismo que depende de su patología; siendo este tanto clínico como quirúrgico, aunque trabaja con una relativa buena organización ha crecido en demanda de manera acelerada en los últimos años, lo cual ha hecho que se pierda la organización y que existan dificultades organizativas y operativas que pueden ser mejoradas.

2.2.10.10 SERVICIOS DE ENFERMERÍA Y ALIMENTACIÓN.

El servicio de enfermería está a cargo del cuidado de los pacientes como de la administración respectiva de todos los medicamentos prescritos por el tratante, mientras la alimentación se encarga de la dieta adecuada de acuerdo a la patología del paciente. Estos servicios no han tenido dificultades a lo largo del tiempo en la clínica, sin embargo el crecimiento ha hecho que el trabajo sea pesado y el personal sin suficiente motivación vaya perdiendo el interés por el trabajo y la eficiencia lo cual puede ir afectando en imagen a la clínica San José.

2.2.10.11 SERVICIO DE SEGUROS.

No existe un servicio de seguro interno de la clínica, solamente algunos pacientes solicitan sus recetas médicas o facturas a nombre de un seguro específico personal que disponen.

2.2.10.12 PROGRAMA DE CALIDAD

Actualmente no existe un Programa específico y documentado de Calidad, a pesar de que las líneas maestras de actuación ya están trazadas.

2.2.10.13 LA VISIÓN DE LOS PROFESIONALES

La opinión de los profesionales integrantes de los Grupos de Trabajo formados para colaborar en la fase de Análisis se recoge a continuación.

El presente análisis supone un diagnóstico de la situación y se ha realizado con el procedimiento de “tormenta de ideas”, identificando los

diferentes puntos considerados de manera personal de la Clínica tomando como referencia un marco de futuro caracterizado por:

- Competencia regulada
- Mejora continua de la calidad
- Eficiencia, efectividad y economía
- Orientación al usuario de atención de calidad
- Implicación de los profesionales en el mejoramiento continuo de la atención a usuarios.

Los puntos débiles y fuertes identificados se recogen agrupados por componentes funcionales:

- Como puntos fuertes de la clínica se identifican con la Infraestructura Física y la imagen en el servicio médico.
- La aceptación de los usuarios de una clínica con ética profesional.
- Como negativos, la falta de un Departamento financiero y control.
- La identificación con la clínica de todo su personal en general, su preparación y motivación y el un clima de mejora continua.
- En sentido negativo, se citan: la desmotivación por el no cumplimiento de algunas expectativas, la falta de confianza en los equipos directivos debido a su alta tasa de rotación, y la falta de identificación de los profesionales con el paciente.
- Se aprecia la necesidad de contar con una Política de Calidad.
- piensa que no existe, o está escasamente desarrollada, la Política de Calidad.

- Se valora positivamente la identificación de los usuarios con la clínica y el arraigo que este tiene entre la población así como el prestigio clínico.
- Ausencia de una Política de Marketing.
- También señalan la necesidad de mejorar el funcionamiento de Admisiones y del Archivo.

2.2.10.14 OPINIÓN DE LOS PACIENTES

La Clínica Hospital San José determina sistemáticamente la opinión de los pacientes con respecto a la asistencia recibida mediante “Encuestas de Posthospitalización”, recoge y analiza los Reclamos y Sugerencias.

El 92% de los pacientes manifiesta que volvería a la clínica de ser necesario y valora en su mayoría como “buena” o “muy buena” la información recibida. En más del 50% de los casos la valoración sobre las condiciones hospitalaria es “buena” o “muy buena”.

CAPÍTULO III
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
DE LA “CLÍNICA HOSPITAL SAN JOSÉ”
DE LOJA.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CLINICA HOSPITAL SAN JOSÉ DE LOJA

El Plan Estratégico de la Clínica Hospital San José tiene como finalidad el definir, formalizar y diseñar directrices y criterios de organización, gestión y funcionamiento, tomando como referencia la evolución del entorno, partiendo del análisis de la realidad existente, con la voluntad de influir en el cambio de la misma. Supone una toma de decisiones en el presente, considerando los efectos que tendrán en el futuro. Se ha desarrollado el plan estratégico en sus distintos aspectos de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo lo cual permitirá que existan principios, estrategias y planes por áreas funcionales de manera que exista mayor efectividad en la aplicación del plan y pueda existir participación del personal clave de la CHSJ. tanto para el análisis de diagnóstico así como para la implementación de un mejoramiento de la clínica.

3.1. BÚSQUEDA DE VALORES

3.1.1 INVESTIGACIÓN

Para la realización del Plan Estratégico es imprescindible conseguir una implicación directa y participativa en todo el proceso de los representantes de la salud, profesionales y de la Dirección de la Clínica como demandantes y “usuarios” del futuro cambio. Para el efecto se ha formado un equipo de trabajo que pueda realizar un análisis interno investigativo que permita establecer los valores de la organización de acuerdo al desempeño actual de la clínica, los principios que valora el personal y la búsqueda de valores adecuados para el personal y que se logre una cultura organizacional basada en principios aceptados por el personal y con ello exista una base cultural positiva para el desempeño.

De esta manera se ha realizado un taller que permitirá el primer objetivo de participación general del personal que logre determinar los valores de la organización, para ello se ha formado grupos de trabajo (detallados en el anexo 2) que permitirán la consecución de este objetivo.

Responsables directos:

- Ramón Vaca A - Coordinador
- Dr. Marco Ruiz Burneo
- Dr. Marco Ruiz Zabaleta
- Dr. Paúl Vaca Aguirre
- Dr. Miguel Aguirre T.
- Dr. José Ruiz

- Lcda. Rosa Arévalo
- Sra. Cumandá Zabaleta C
- Srta. Mireya Castillo
- Sra. Bety Muñoz
- Srta. Mariana Carrión
- Sr. Diego Hurtado

ÁREA DE TRABAJO No. 1

DIRECCIÓN y REPRESENTANTES DE LA JUNTA DE ACCIONISTAS:

- Dr. Marco Ruiz Burneo GERENTE
- Dr. Marco Ruiz Zabaleta SUBGERENTE

Las principales funciones de este grupo es:

- Toma de decisiones sobre las propuestas presentadas en las distintas fases de la planeación.
- Evaluar la Misión de la Clínica Hospital San José, y; en su caso aprobar la re-definición de la misma.
- Participar en la identificación y valoración de las oportunidades y amenazas de la Clínica en relación con su macro-entorno (factores de mercado, evolución socioeconómica, factores político-legislativo, etc.)
- Evaluar y aprobar los informes parciales y propuestas generadas durante el proceso de la planificación, así como el informe final.
- Proponer la alternativa estratégica de futuro de la clínica.

ÁREA DE TRABAJO Nro. 2

PLANIFICACIÓN DEL ÁREA MÉDICA:

- Dr. Paúl Vaca Aguirre
- Dr. Miguel Aguirre T.
- Dr. José Ruiz
- Lic. Rosa Arévalo

Este grupo son conocedores de la realidad de la clínica, sus principales funciones son:

- Colaboración con el “trabajo de campo” en lo referente a recabar información a su nivel (sobre todo en relación con el análisis interno de la clínica).
- Evaluación y propuesta de alternativas estratégicas para definir el modelo de futuro de la clínica y sostener la misma a la aprobación del grupo de dirección.
- Evaluación y propuesta de planes operativos y acciones concretas de desarrollo de las líneas estratégicas y someter a aprobación.

AREA DE TRABAJO No. 3

GRUPO DE TRABAJO – NIVEL AUXILIAR: Conformado por:

- Sra. Cumandá Zabaleta C
- Srta. Mireya Castillo
- Sra. Betty Muñoz
- Srta. Mariana Carrión
- Sr. Diego Hurtado

Su misión consiste básicamente en evaluar la situación actual de la clínica y proponer estrategias dentro del escenario institucional previsto para su sometimiento al grupo de planificación. La importancia de este grupo de trabajo es que a través de ellos, como se hizo extensivo el proceso de participación y se garantizó la identificación de los profesionales con la planificación.

A continuación se presentan los resultados del taller que determinan finalmente los valores de la organización de acuerdo a las áreas de trabajo clasificadas.

3.1.2 ESTABLECIMIENTO DE VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN Y REPRESENTANTES DE LA JUNTA DE ACCIONISTAS (AREA DE TRABAJO No 1.)

- **VOCACION DE SERVICIO.-** cumpliendo con las obligaciones inherentes a cargo de la clínica y en busca de la satisfacción del cliente permanentemente.
- **COMPROMISO INTEGRAL DE SERVICIO.-** con la organización, con la eficiencia y efectividad, para que se mantenga el mejoramiento continuo permanente.
- **RESPETO.-** a la actividad y a la personalidad individual de cada persona.

- **COMUNICACIÓN.**- manifestando los diferentes aspectos positivos y negativos con apertura de manera que sean posibles las fluidas relaciones y el beneficio mutuo.
- **TRABAJO EN EQUIPO.**- organizado para una mejor atención y un óptimo desempeño.
- **HONESTIDAD.**- Con su labor individual, con la institución, con las personas y consigo mismo en cada actividad.
- **MANTENER LA ÉTICA MORAL Y PROFESIONAL.**- con el personal y con los clientes de la clínica.
- **IGUALDAD.**- y oportunidad con los compañeros, clientes y toda persona relacionada a la clínica.
- **MEJORAMIENTO.**- permanente en el desarrollo personal y aporte a la institución.
- **ENTUSIASMO.**- en cada actividad personal, que favorezca el mejoramiento propio y grupal.

3.1.3 ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA LA CLÍNICA SAN JOSÉ.

Se ha establecido como parte del trabajo la correcta estructuración de las diferentes áreas en las que labora el personal de la clínica con el fin

de proponer una correcta estructura funcional que permita cumplir de mejor manera con los planes y proyectos de la clínica propuestos a lo largo de este trabajo, con ello se ha especificado de manera general las diferentes áreas de nivel funcional de la clínica y se ha especificado algunos aspectos importantes en los cargos que actualmente tienen alta rotación con el fin de disminuirla y lograr mayor eficacia y eficiencia administrativa.

3.1.4 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

NIVEL FUNCIONAL:	SUPERIOR
Área:	JUNTA DE ACCIONISTAS
<p>Funciones</p> <p>Cuya función básica es la de legislar sobre las políticas que debe seguir la organización y administración de la Clínica, normar los</p>	

procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones y decidir sobre los aspectos de mayor importancia. Esta representado por el primer nivel jerárquico; aquel que esta conformado por la Junta general de Accionistas de la Clínica Hospital "San José".

Responsabilidades:

El nivel superior se constituye legalmente mediante una acta constitutiva; esta integrada por un mínimo de 5 socios, que son los que aportan el dinero de las acciones, sus funciones principales son establecer las políticas generales de la clínica; el objetivo principal es hacer cumplir con los objetivos que la clínica se ha planteado.

NIVEL FUNCIONAL :	DIRECTIVO
Cargo:	GERENTE
Funciones: Es nombrado por la Junta General de Accionistas, cuya función es tomar decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades	
LXXXVII	

básicas, ejerciendo autoridad y responsabilidad para garantizar su fiel cumplimiento, en programas de acción.

Además, planea, orienta y dirige la vida administrativa e interpreta planes, programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel debiendo transmitirlos a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución.

Responsabilidades:

El Gerente es la autoridad máxima de la organización y es el responsable de cumplir y hacer cumplir las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando. Puede delegar la autoridad que considere conveniente.

NIVEL FUNCIONAL:	OPERATIVO
Área:	ADMINISTRATIVA
Funciones:	

LXXXVIII

Es la encargada de planificar, organizar y controlar el buen funcionamiento de la Clínica; cuyo responsable es el Administrador.

Responsabilidades:

- Garantizar la eficiente administración de la Clínica.
- Permitir la presencia de un servicio ágil y oportuno a sus usuarios en las diferentes especializaciones dentro de la comunidad.
- Posibilitar una adecuada coordinación entre las unidades administrativas.
- Modernizar los sistemas y procedimientos de control en los servicios médicos.
- Capacitar al personal médico y funcional en el conocimiento de técnicas modernas de control dentro de la Clínica Hospital San José.
- Mejorar la imagen de la entidad con la atención personalizada a los usuarios.

NIVEL FUNCIONAL:	OPERATIVO

ÁREA:

MEDICA

Funciones:

El área médica es donde se encuentran los diferentes consultorios médicos con sus respectivas especialidades, cuya función principal es la prestar servicios médicos a los usuarios de la comunidad de acuerdo a las especialidades siguientes:

- Servicio de Consulta Externa.
- Servicio de Hospitalización.
- Servicio de Emergencia.
- Servicio de Maternidad.
- Servicio de Cirugía.
- Servicio de Fisioterapia.
- Servicio de Laboratorio.
- Servicio de Rayos X, ecosonografía y tomografía.

NIVEL FUNCIONAL:

OPERATIVO

Área:

CUERPO MEDICO

Funciones:

Es el conjunto de médicos que prestan sus servicios a los usuarios dentro de la Clínica.

Su principal función es la de cumplir con la atención requerida de acuerdo a su especialidad correspondiente y apoyar en cualquier requerimiento médico en caso de emergencias.

Especialidades:

Cirugía General.

Gastroenterología.

Ginecología y Obstetricia.

Traumatología.

Otorrinolarinología.

Urología.

Neumología.

Oftalmología.

Neurocirugía.

Nefrología.

Endocrinología.

Psiquiatría - Psicología.

Fisiatría.

Medicina Interna.

Pediatría.

Neonatología.

Medicina General.

Imagenología

Responsabilidad:

Es de responsabilidad del cuerpo médico encargarse de la atención diaria en todas las especialidades a los pacientes tanto en consulta

interna como en consulta externa. Emergencias las 24 horas del día con turnos de los residentes.

NIVEL FUNCIONAL:

FINANCIERO

Cargo:

CONTADORA

Funciones:

Registra la información contable en los Libros auxiliares y mayores prepara los informes financieros y aplica el sistema contable vigente en la CHSJ..

Debe poseer el Título de Contador Público, con una experiencia mínima de 2 años en labores similares. Debe tener conocimiento acerca del Código de Trabajo, Seguridad Social, Ley de Régimen Tributario Interno, Transacciones.

Responsabilidad:

- Es responsable de la administración del Sistema Contable y de los registros en los libros pertinentes.
- Es el responsable de entregar el informe de las novedades del sistema contable.

Autoridad:

- Puede sugerir modificaciones al sistema contable y a los procedimientos de registro.

Disponibilidad:

- Estar en condiciones de viajar, asistir a cursos de capacitación y seminarios, y estar disponible para la Clínica las 24 horas al día.

Funciones Diarias:

- Aplicar el Sistema Contable vigente para la Clínica;
- Supervisar que se lleven los libros auxiliares y Mayores;
- Efectuar análisis de ingresos y egresos, para determinar puntos de equilibrio económico;
- Realizar asientos de diario y mayorizaciones, conforme el sistema contable.

Funciones periódica:

- Elaborar mensualmente informes financieros para decisión gerencial.
- Informar quincenalmente los saldos de las principales cuentas.

Funciones Eventuales:

- Recomendar mejoras en el Sistema Contable.

NIVEL AUXILIAR

SECRETARIA RECEPCIONISTA.- Se encarga del registro de los ingresos de los pacientes, a su vez de la secretaría de la Clínica.

Debe tener título en Secretariado Ejecutivo y Bilingüe, con un requerimiento de experiencia en labores similares como mínimo de 2 a 3 años.

- Es responsable de las citas de los pacientes con los diferentes médicos en las áreas de especialización.
- Es responsable de la Secretaria de la Clínica así como se encarga de la recepción de la misma.
- Debe estar en condiciones de viajar, asistir a cursos de capacitación y actualización.

SERVICIO DE VIGILANCIA.- Son aquellos que se encargan de la vigilancia y el control de la Clínica tanto internamente como externamente, así como el normal desenvolvimiento de la misma, para su normal funcionamiento.

- Deben tener experiencia en vigilancia por lo mínimo de 4 a 5 años los mismos que deben ser capacitados en Instituciones profesionales de Vigilancia.
- Deben estar disponibles para la Clínica las 24 horas al día.
- Los mismos que deben informar periódicamente al Gerente acerca de las irregularidades que se puedan estar presentando.

CHOFER DE AMBULANCIA.- Es el encargado del mantenimiento y conducción de la ambulancia de propiedad de la clínica, manteniendo el vehículo en perfecto funcionamiento para cualquier emergencia.

- Debe tener experiencia de por lo menos 2 años.
- Debe poseer licencia de chofer profesional legalmente registrada en la comisión de tránsito de Loja.
- Tener un record policial limpio de infracciones de tránsito
- Debe tener disponibilidad de tiempo completo para la clínica.

CONSERJES.- Son los encargados de ayudar y prestar sus servicios a todas las áreas de la clínica, tener por lo menos un año de experiencia en actividades similares.

3.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN

3.2.1 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

La visión es el futuro y la condición deseada a llegar. Es un reto para la Clínica Hospital San José, llegar al año 2012 a ser líder en el mercado de Servicios Médicos; transformando la misión en visión mediante sus estrategias planteadas.

VISIÓN

“ Ser líderes en el mercado de la salud en la Región Sur del Ecuador y Norte del Perú hasta el año 2012, garantizando a los usuarios un servicio personalizado, inmediato, oportuno, y tecnología de punta, con una organización óptima e infraestructura física completa y profesionales especializados con el más alto estándar académico nacional e internacional.

3.2.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La Clínica Hospital “San José” proporciona una atención de Salud de calidad, adaptada a las necesidades de la población a la que atiende, tomando como eje de su actividad al paciente. El correcto trato humano, el confort y la seguridad son elementos esenciales de la asistencia que presta.

La Clínica Hospital San José se articula sobre una estructura organizativa eficiente e incorpora continuamente formas innovadoras de asistencia y de gestión dentro de un proceso de mejora continua. Su cultura contiene como valores primordiales la identificación con el servicio a la población y el desarrollo profesional.

De una forma mas concreta, y resumida, la Misión de la Clínica Hospital San José se definirá de la siguiente forma:

MISIÓN

La “Clínica Hospital San José” es una casa de salud privada, orientada a servir en la atención al paciente, en todas las especialidades médicas, ofreciendo un servicio a la comunidad en un entorno de calidad y eficiencia acorde con las necesidades de los pacientes.

3.3 ANÁLISIS CONTEXTUAL FODA

3.3.1 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas), se ha incluido los diferentes aspectos considerados de acuerdo a un estudio interno pormenorizado y el correspondiente análisis externo, a través de una investigación profunda interna de la clínica aplicada no solamente de manera individual sino con el aporte de personas claves en la clínica lo cual ha permitido un análisis muy rico en contenido, para ello se ha diseñado 5 talleres con personas seleccionadas por área de la clínica con las cuales se ha ido

encontrando resultados que han permitido un estudio detallado⁸, adicionalmente se ha utilizado encuestas internas realizadas por la clínica, observación de campo y datos secundarios que han permitido obtener información que respalde el presente estudio.

Con todo este análisis se ha logrado los diferentes aspectos que se presentan a continuación.

Resumen del análisis del entorno exterior⁹

El marco general del Sistema de Salud no se encuentra consolidado en el país. El Ministerio de Salud es el Rector de las políticas de salud y no existen políticas claras de país que apoyen o respalden la estabilidad de las clínicas y hospitales del país.

Existe un importante competencia en la ciudad de Loja que se ha venido desarrollando en torno a la Clínica San José que se puede considerar como clínicas más grandes, con más tecnología, capacidad y cantidad de pacientes, así como clínicas de menor nivel y capacidad de atención. La participación actual en el mercado es cercana a un 11% para la Clínica San José.

Se observa un crecimiento de las clínicas en el sector y un mejoramiento de muchas de ellas, sin embargo aún existe un

⁸ Los talleres realizados se detallan en el anexo 2, talleres que se han realizado con explicaciones, reuniones permanentes de resultados y evaluación y se ha trabajado en la depuración de los mismos con el mismo personal y de manera individual. Para este trabajo se ha contado con la autorización, aprobación e inclusive participación del Gerente propietario de la Clínica Hospital San Jose.

⁹ El detalle completo del entorno se encuentra en el capítulo II, se ha hecho un resumen en este punto para el análisis de las fortalezas y debilidades.

importante mercado desatendido y existe un incremento permanente de la demanda, además de existir otros mercados en los alrededores que aún se puede atender.

3.3.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA CLÍNICA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La falta de atención al sector de la salud, por parte del gobierno, sobre todo en consulta externa especializada.	La competencia legal, puede poner en riesgo nuestra posición en el mercado.
Implementar un seguro de salud privada, ya que la competencia no lo tiene	Por el nivel de desempleo en la provincia de Loja, no cuentan con los ingresos necesarios para atención médica.
Los servicios médicos en la provincia de Loja no han sido desarrollados en toda su capacidad, por lo cual se puede aprovechar la falta de iniciativa en este sector.	En la actualidad existen nuevas casas de salud que para romper el mercado entran con precios bajos
La CHSJ, tiene todas las especialidades con tecnología de punta actualizada	Temporada baja para la atención médica después de feriados y días festivos.
Los pacientes que vienen del norte del Perú prefieren, la CHSJ. Por que sus costos son los más bajos del mercado.	Competencia desleal por parte de clínicas piratas.
	La declaratoria de emergencia en el campo de la salud

	Inestabilidad política, social y económica del país.
--	--

Resumen del análisis interno de la clínica – hospital San José

La organización actual de la clínica es muy dependiente de sus dueños, y falta una estructura organizativa que soporte la actual demanda y requerimientos del mercado. No existe una capacitación del personal adecuada, no se ha crecido con la tecnología que impera en el ambiente actual. No existe un respaldo de manuales de procedimientos y reglamentos internos que apoyen a la organización. Parte de esta falencia de estructura y organización se ha visto reflejada en falta de comunicación, rotación del personal, mal uso de los recursos financieros y pérdida de control.

Sin embargo a pesar de algunas falencias con las que cuenta la clínica, la misma está creada bajo el esquema de una sociedad, lo cual le ofrece un cierto respaldo institucional, tiene una infraestructura que se ha ido consolidando con el paso del tiempo, con varias áreas de especialización, entre ellas la hospitalización, cirugía, consultoría, laboratorio. Está ubicada en una buena posición, además existe la proyección y capacidad para la expansión de la clínica, la posibilidad de adquirir una infraestructura más grande, pues existe capacidad económica que le permite a la clínica un mejoramiento

3.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CLÍNICA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los servicios médicos cubren a las provincias de Loja, El Oro, Zamora Chinchipe y el norte del Perú.	Muchos pacientes no conocen de los servicios que presta la CHSJ.
Sus instalaciones son modernas y con tecnología de punta, lo que brinda una buena atención y comodidad al cliente.	No existe una pagina Web, donde se pueda encontrar los precios y servicios que ofrece la CHSJ, no se cuenta con un departamento de marketing.
Los socios que conforman la JGA, son responsables y comprometidos con la CHSJ.	Falta capacitación permanente del personal administrativo y auxiliar.
La ubicación de la CHSJ, dentro del casco urbano de la ciudad de Loja, le permiten al paciente acceder con rapidez a los servicios médicos.	Falta un manual de procedimientos y funciones para el área médica y administrativa (SIGC).
Son solo cinco accionistas lo que se refleja en mayores utilidades para los socios y un mejor servicio para los pacientes.	No existe un sistema informático actualizado, en red hacia una base de datos.
La CHSJ. cumple con el marco legal,	El personal de apoyo y administrativo

lo que nos permite laborar en forma continua y sin inconvenientes.	se encuentra desmotivado por falta de estabilidad
El paquete de especialidades médicas que ofrece la CHSJ brinda la seguridad al paciente de que va a ser atendido en cualquier tipo de dolencia.	Negligencia a nivel gerencial en la aplicación de normas y procedimientos legales, para mejorar el clima laboral y estabilidad del cliente interno y externo.
Los servicios que ofrece la CHSJ son cómodos y están al alcance de la población.	Deficiente administración financiera

3.3.3.1 MATRICES FODA PONDERADAS.

OPORTUNIDADES	ALTO = 5	MEDIO = 3	BAJO = 1
La falta de atención al sector de la salud, por parte del gobierno, sobre todo en consulta externa especializada.		X	
Implementar un seguro de salud privada, ya que la competencia no lo tiene	X		
Los servicios médicos en la provincia de Loja no han sido desarrollados en toda su capacidad, por lo cual se puede aprovechar la falta de iniciativa en este sector.	X		
La CHSJ, tiene todas las especialidades con tecnología de punta actualizada	X		
Los pacientes que viene del norte del Perú prefieren, la CHSJ. Por que sus costos son los más bajos del mercado.			X

AMENAZAS	ALTO = 5	MEDIO = 3	BAJO = 1
La competencia legal, puede poner en riesgo nuestra posición en el mercado.		X	
Por el nivel de desempleo en la provincia de Loja, no cuentan con los ingresos necesarios para atención médica.	X		
En la actualidad existen nuevas casas de salud que para romper el mercado entran con precios bajos		X	
Temporada baja para la atención médica después de feriados y días festivos.		X	
Competencia desleal por parte de clínicas piratas.	X		
La declaratoria de emergencia en el campo de la salud		X	
Inestabilidad política, social y económica del país.		X	
FORTALEZAS	ALTO = 5	MEDIO = 3	BAJO = 1
Los servicios médicos cubren a las provincias de Loja, El Oro, Zamora Chinchipe y el norte del Perú.	X		
Sus instalaciones son modernas y con tecnología de punta, lo que brinda una buena atención y comodidad al cliente.	X		
Los socios que conforman la JGA, son responsables y comprometidos con la CHSJ.		X	
La ubicación de la CHSJ, dentro del casco urbano de la ciudad de Loja, le permiten al paciente acceder con rapidez a los servicios médicos.		X	

Tiene convenios directos con médicos itinerantes nacionales y extranjeros.		X	
La CHSJ. cumple con el marco legal, lo que nos permite laborar en forma continua y sin inconvenientes.	X		
El paquete de especialidades médicas que ofrece la CHSJ brinda la seguridad al paciente de que va a ser atendido en cualquier tipo de dolencia.		X	
Los servicios que ofrece la CHSJ son cómodos y están al alcance de la población.	X		
Son solo cinco accionistas, lo que se refleja en mejores utilidades para los socios y un mejor servicio para los pacientes.			X

DEBILIDADES	ALTO = 5	MEDIO = 3	BAJO = 1
Los pacientes no conocen los servicios que presta la CHSJ.			X
Deficiente administración financiera y contable	X		
Falta capacitación permanente del personal administrativo y auxiliar.		X	
Falta un manual de procedimientos y funciones para el área médica y administrativa (SIGC).	X		
No existe un sistema informático actualizado, en red hacia una	X		

base de datos.			
El personal de apoyo y administrativo se encuentra desmotivado por falta de estabilidad		X	
Negligencia a nivel gerencial en la aplicación de normas y procedimientos legales, para mejorar el clima laboral y estabilidad del cliente interno y externo.	X		

3.3.4 MATRIZ DE APROVECHAMIENTO VS. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Las siguientes matrices relacionan las fortalezas con las oportunidades y las debilidades con las amenazas, establece una escala de peso en la que 5 es mayor relación y uno la menor relación.

MATRIZ DE APROVECHAMIENTO (FO)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> INCIDENCIA 5= ALTO 3= MEDIO 1= BAJO </div>						TOTAL	CLASIFICACION
	OPORTUNIDADES	La falta de atención al sector de la salud, por parte del gobierno, sobre todo en consulta externa especializada.	Implementar un seguro de salud privada, ya que la competencia no lo tiene	Los servicios médicos en la provincia de Loja no han sido desarrollados en toda su capacidad, por lo cual se puede aprovechar la falta de iniciativa en este sector.	La CHSJ, tiene todas las especialidades con tecnología de punta actualizada	Los pacientes que viene del norte del Perú prefieren, la CHSJ. Por que sus costos son los más bajos del mercado.	
FORTALEZAS							
Los servicios médicos cubren a las provincias de Loja, El Oro, Zamora Chinchipe y el norte del Perú, con personal medico capacitado, especializado y responsable	5	3	5	5	5	23	1
Sus instalaciones son modernas y con tecnología de punta, lo que brinda una buena atención y comodidad al cliente.	5	3	5	5	3	21	3
Tiene convenios directos con médicos itinerantes nacionales y extranjeros.	3	1	3	3	3	13	
La CHSJ. cumple con el marco legal, lo que nos permite laborar en forma continua y sin inconvenientes.	3	3	3	3	3	15	

MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DA)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> INCIDENCIA 5= ALTO 3= MEDIO 1= BAJO </div>		AMENAZAS						
		Por el nivel de desempleo en la provincia de Loja, no cuentan con los ingresos necesarios para atención médica.	Competencia desleal por parte de clínicas piratas.	En la actualidad existen nuevas casas de salud que para romper el mercado entran con precios bajos	Temporada baja para la atención médica después de feriados y días festivos.	La declaratoria de emergencia en el campo de la salud	TOTAL	CLASIFICACION
DEBILIDADES								
Deficiente administración financiera y contable		1	3	3	1	1	9	
Falta un manual de procedimientos y funciones para el área médica y administrativa (SIGC).		1	3	5	1	1	11	3
No existe un sistema informático actualizado, en red hacia una base de datos.		1	1	1	1	1	5	
El personal de apoyo y administrativo se encuentra desmotivado por falta de estabilidad		1	5	3	3	5	17	2
Negligencia a nivel gerencial en la aplicación de normas y procedimientos legales, para mejorar el clima laboral y estabilidad del cliente interno y externo.		1	5	5	3	5	19	1
TOTAL		5	17	17	9	13	61	
CLASIFICACION			2	1		3		

Dados los resultados obtenidos, es posible observar la relación matriz de aprovechamiento/matriz de vulnerabilidad que es:

$$95 / 61 = 1.55$$

Dado que el coeficiente es mayor a 1 la condición es favorable, es decir en una condición normal para continuar con el negocio. En cualquier caso, esta condición permite y fomenta el establecimiento de estrategias y programas para la clínica con el fin de buscar el mejoramiento y

aprovechar las oportunidades existentes en el mercado en función de un beneficio de todas las personas relacionadas con la clínica.

3.3.5 OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES CON MAYOR PUNTUACIÓN.

Las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de acuerdo a la tabla cuantitativa se presentan a continuación, las cuales permitirán clarificar de mejor manera los objetivos que puede buscar la clínica y la factibilidad de su aplicación.

FORTALEZAS

- Los servicios médicos cubren a las provincias de Loja, El Oro, Zamora Chinchipe y el norte del Perú
- Sus instalaciones son modernas y con tecnología de punta, lo que brinda una buena atención y comodidad al cliente.
- La CHSJ. cumple con el marco legal, lo que nos permite laborar en forma continua y sin inconvenientes.

OPORTUNIDADES

- La falta de atención al sector de la salud, por parte del gobierno, sobre todo en consulta externa especializada.
- Implementar un seguro de salud privada, ya que la competencia no lo tiene
- Los servicios médicos en la provincia de Loja no han sido desarrollados en toda su capacidad, por lo cual se puede aprovechar la falta de iniciativa en este sector.

DEBILIDADES

- Falta un manual de procedimientos y funciones para el área médica y administrativa (SIGC).
- Deficiente administración financiera y contable.
- Negligencia a nivel gerencial en la aplicación de normas y procedimientos legales, para mejorar el clima laboral y estabilidad del cliente interno y externo

AMENAZAS

- En la actualidad existen nuevas casas de salud que para romper el mercado entran con precios bajos
- Competencia desleal por parte de clínicas piratas.
- Por el nivel de desempleo en la provincia de Loja, no cuentan con los ingresos necesarios para atención médica.

3.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez analizada la CHSJ. a profundidad ha sido posible observar que su falencia principal se encuentra por el momento en los aspectos administrativo operativo, pues principalmente el crecimiento acelerado de la clínica ha hecho que se pierda la calidad en la atención en la organización interna y por tanto en el servicio. Por ahora no existe una importante competencia que tenga la oportunidad de despuntar en el mercado, sin embargo para evitar esta opción de riesgo primero la clínica requiere una estructura firme organizativa con las diferentes áreas funcionales que permitan apoyar con una base sostenible el futuro crecimiento de la CHSJ., pues una mejor organización permitirá mejor atención al cliente y evitará riesgos futuros de conflictos laborales, legales, impositivos, etc.

De esta manera se plantea el objetivo general de la Clínica y los objetivos específicos y estrategias establecidas para el mejoramiento y estructuración de la misma para un crecimiento más sostenido y rentable.

El desarrollo de las estrategias a continuación mencionadas está dirigido a incrementar los puntos positivos y hacer los negativos favorables para la CHSJ.

3.4.1 OBJETIVOS GENERALES:

Lograr un fortalecimiento de la estructura funcional general de la clínica con el fin de sentar bases firmes a la CHSJ. e ir logrando superar a la competencia.



Lograr un incremento de la demanda y con ello el crecimiento de la CHSJ. y el aporte a los beneficios rentables de la misma.

3.4.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Fortalecer la estructura administrativa en los diferentes niveles de modo que sea posible el crecimiento de la CHSJ. sin amenazas importantes y con una base firme.

- Fortalecer el área financiera con el fin de que se optimice la utilización de recursos y permita un mayor crecimiento CHSJ.rial y beneficie al rendimiento de la CHSJ..
- Reforzar los aspectos legales y contables con el fin de tener todos los aspectos en regla y con ello fundamentar el crecimiento.
- Mantener la fortaleza en relación a médicos y personal operativo capacitado que permita apoya al prestigio actual de la clínica y se mantenga la proyección de crecimiento a futuro.
- Capacitar al personal y lograr mayor motivación y rendimiento con lo cual se podrá obtener beneficios a nivel personal, de organización y servicio a los clientes.

3.4.3 LÍNEAS DE ACCIÓN

3.4.3.1 NIVEL SUPERIOR

- Establecer un reglamento debidamente normado para agilizar las actividades generales y administrativas de la Clínica Hospital San José (SIGC).

3.4.3.2 NIVEL DIRECTIVO

- Diseñar, elaborar y ejecutar un manual orgánico funcional para la división del trabajo y la responsabilidad por cada uno de los departamentos existentes en la Clínica Hospital San José (SIGC).
- Elaborar un plan de capacitación para el mejoramiento de la calidad de servicio que ofrece la Clínica Hospital San José.

3.4.3.3 NIVEL FINANCIERO

- Diseñar, elaborar e implantar un sistema contable acorde a las necesidades y requerimientos de la Clínica Hospital San José.
- Elaborar manual de funciones y procedimiento para el área financiera.
- Implementar un sistema de control de personal a través de un sistema computarizado de inventarios.
- Contratar el diseño de un sistema informático que permita a la clínica mantener los costos actualizados de los insumos, registro permanente de pacientes y servicios prestados.
- Elaborar e implementar una tabla estandarizada de tarifas de acuerdo al tipo de servicio o actividad desarrollada.

3.4.3.4 NIVEL OPERATIVO

- Cumplir a cabalidad las actividades planificadas dentro del cronograma establecido con el fin de optimizar los servicios que presta la Clínica según el plan de capacitación y mejoramiento de la calidad de servicios.

3.4.3.5 NIVEL AUXILIAR

- Cumplir con el desarrollo y acatar las actividades del nivel operativo para mejorar el plan de capacitación y mejoramiento de la calidad de servicio.

CAPÍTULO IV
“PLAN OPERATIVO DE LA CLÍNICA HOSPITAL
SAN JOSE PERIODO 2007- 2008”

CAPITULO IV

4 PLAN OPERATIVO DE LA CLÍNICA HOSPITAL SAN JOSE PERIODO 2007- 2008

4.1 PRINCIPIOS Y VALORES

Los valores identificados para la “CHSJ” son los siguientes:

- Vocación de servicio
- Compromiso integral de servicio
- Respeto
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Mantener la ética moral y profesional.

4.1.1 FORMULACIÓN DE POLITICAS

Las políticas definidas de la Clínica Hospital San José son las siguientes:

- Respetar la diversidad social, cultural, política, racial, y religiosa.
- Efectuar acciones tendientes a mejorar la calidad de la atención al cliente interno y externo mediante la aplicación de sistemas de mejoramiento continuo.
- Implantar la administración por procesos
- Implantar un sistema de gestión integrado de calidad
- Fortalecer las interrelaciones con instituciones afines, sobre experiencias y conocimientos relacionados con la salud.

4.2. PROYECTOS, OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INDICADORES POR AREAS

4.2.1 DEFINICION DE ACCIONES ESTRATEGICAS

Objetivo Estratégico N0.1

Desarrollar la gestión institucional de la Clínica Hospital San José

Acciones:

- Perfeccionar los programas de asistencia médica especializada
- Optimizar los servicios de atención médica y enfermería
- Implantar un programa permanente de capacitación especializada en todas las áreas
- Gestionar el financiamiento para mejorar la calidad de atención

Objetivo Estratégico N0.2

Corregir y estandarizar los procesos y servicios existentes en la Clínica Hospital San José.

Acciones:

- Implantar la administración y mejora de procesos
- Elaborar un reglamento debidamente normado y legalizado
- Sistematizar y automatizar los procesos administrativos y operacionales.
- Diseñar e implementar un sistema contable para la clínica.
- Implementar un sistema informático para la clínica
- Implementar un sistema de gestión integrado de calidad que incluye los siguientes componentes:

- ISO 9000 GESTION DE LA CALIDAD
- ISO 14000 GESTIÓN AMBIENTAL.

Objetivo Estratégico N0.3

Atender la demanda insatisfecha del mercado objetivo en la ciudad de Loja extender los servicios a toda la comunidad de los demás cantones de la provincia de Loja, provincias del, el Oro, Zamora Ch. y el Norte del Perú.

Acciones:

- Identificar y cuantificar la demanda de nuestros servicios.
- Desarrollar el plan de extensión de servicios a los demás cantones de la provincia de Loja, provincias del oro, Zamora CH. y el norte del Perú.
- Promocionar un servicio de atención integral en todas las especialidades para toda la familia mediante la medicina prepagada.

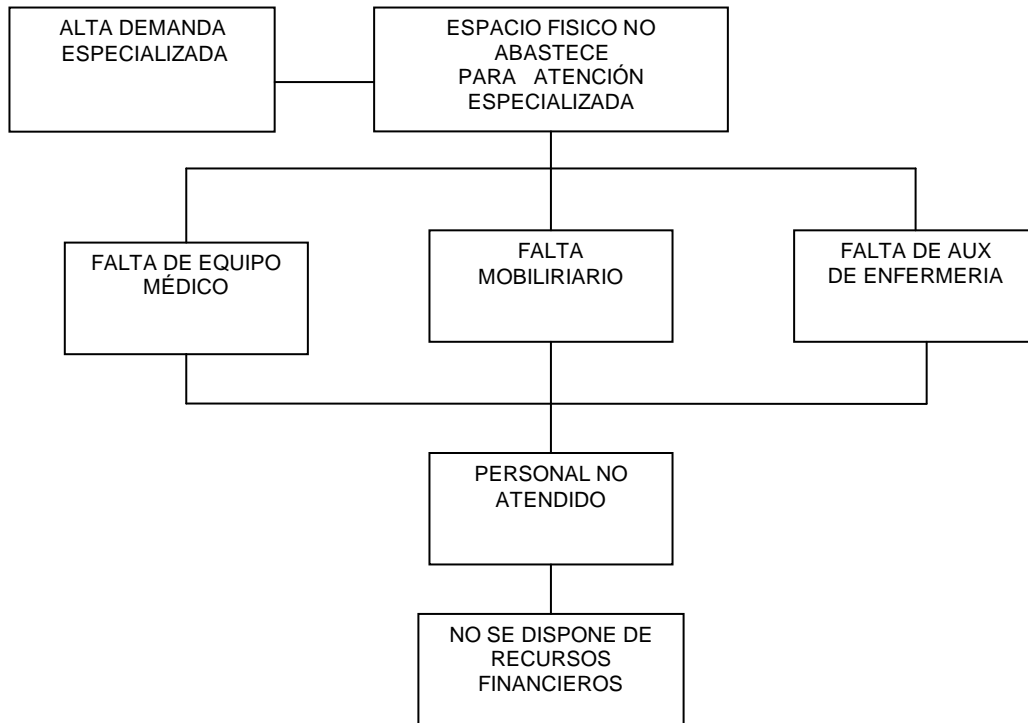
4.2.2 PLAN OPERATIVO

CÓDIGO DEL PROYECTO	CHSJ-01 09 08
NOMBRE DEL PROYECTO	Equipamiento y funcionamiento del nuevo edificio.
Objetivo Estratégico: Atender la demanda insatisfecha del mercado objetivo en al ciudad de Loja extender los servicios a toda la comunidad de los demás cantones de la provincia de Loja, provincias del, el Oro, Zamora Ch. y el Norte del Perú.	

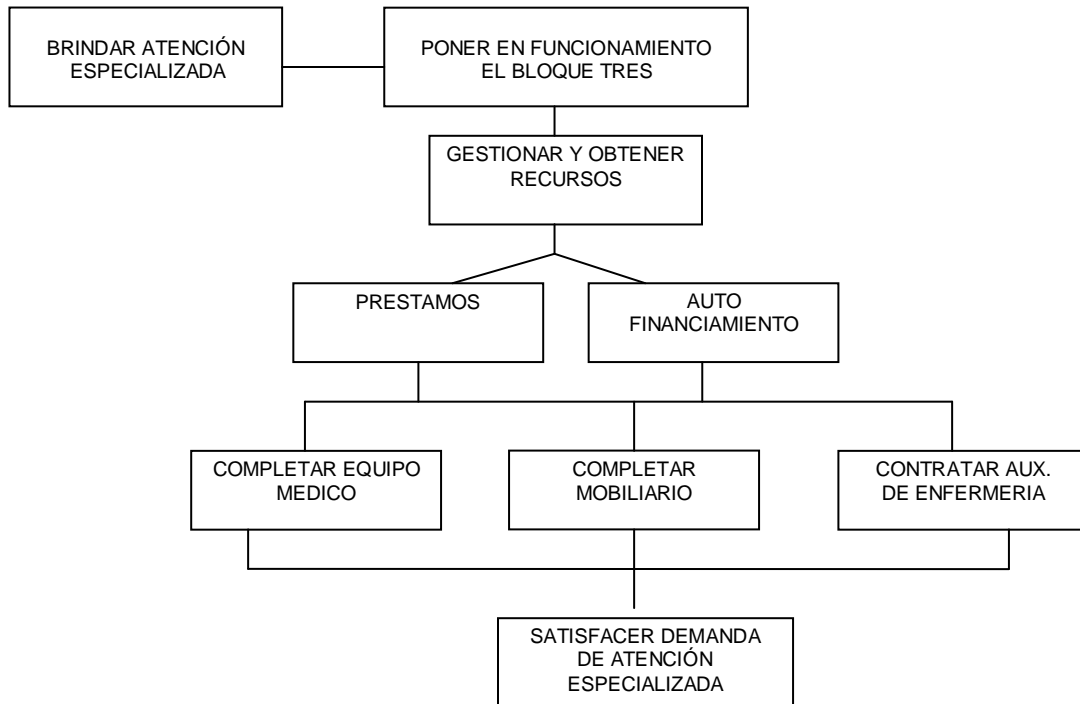
- **Análisis de los involucrados**

Actores	Intereses sobre la Problemática	Problema Percibidos	Recursos y Mandatos	Intereses sobre el Proyecto	Conflictos Potenciales
NIVEL SUPERIOR	Apoyar el equipamiento y funcionamiento del edificio nuevo.	Limitados recursos	Relaciones coyunturales.	Mejorar la atención	Falta personal especializado
NIVEL DIRECTIVO	Gestionar el equipamiento y funcionamiento	Demora en contrataciones	Autoridad, relación directa con la JGA y el personal	Mejorar la atención	Mala selección del personal
ADMINISTRATIVO	Mejorar la atención al paciente	Falta de personal capacitado	Conocimiento y experiencia	Mejorar la atención	Mala selección del personal especializado
USUARIOS	Funcionamiento y equipamiento inmediato	Demora en el funcionamiento	Demanda del servicio respaldado en las leyes.	Ingresar al centro médico CHSJ	Capacidad física limitada.

- **Análisis del problema**



- **Análisis de decisiones**



- **Análisis de Alternativas**

- Realizar un préstamo
- Autofinanciamiento.

- **Marco Lógico**

OBJETIVO	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
FIN Brindar atención especializada	Incremento pacientes: C.Interna de 12 a 45 C.Externa de 75 a 150	Número de evaluaciones aprobadas	Los préstamos se realicen oportunamente

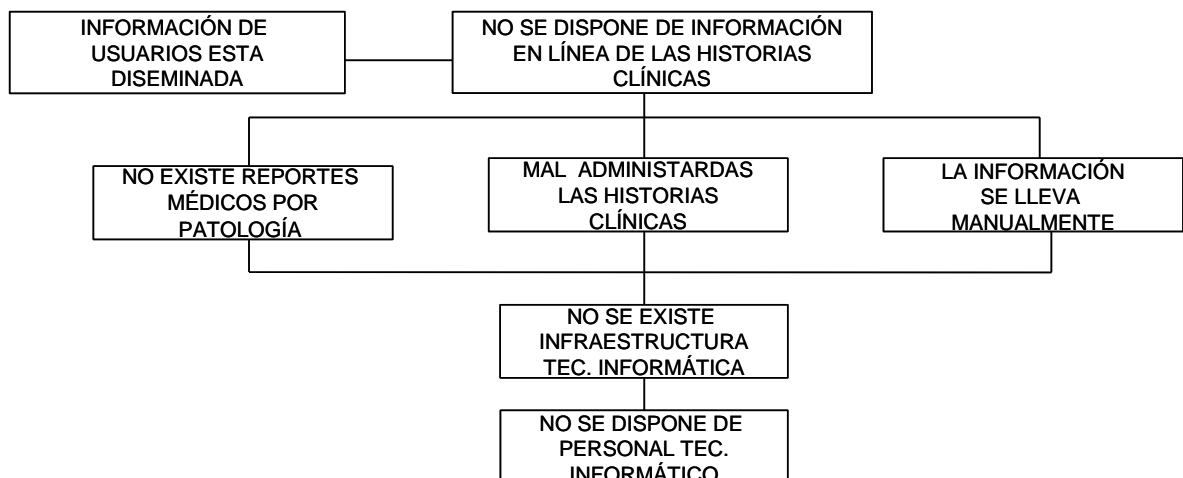
PROPÓSITO Satisfacer demanda de atención especializada	Porcentajes de pacientes no atendidos	Informe mensual del equipo técnico	Se brinde atención integral personalizada
COMPONENTES Proporcionar asistencia médica al paciente.	Entre en operación la atención integral especializada	Instalaciones operativas Personal contratado	La demanda este satisfecha
ACTIVIDADES 1. Realizar un préstamo 2. Autofinanciamiento 3. Contratar el personal de Aux. de enfermería 4. Adquirir equipamiento medico 5. Completar mobiliario	 \$ 300.000,00 \$ 100.000,00 \$ 24.000,00 \$ 250.000,00 \$ 120.000,00	 Resolución Directorio Actas de financiamiento Contratos. Facturas de compra Facturas de compra	 Gestión de gerencia y Directorio

CÓDIGO DEL PROYECTO	CHSJ-02 09 07
NOMBRE DEL PROYECTO	Implementación del sistema informático en red de historias clínicas e ingresos.
Objetivo Estratégico: Corregir y estandarizar los procesos y servicios existentes en la Clínica Hospital San José.	

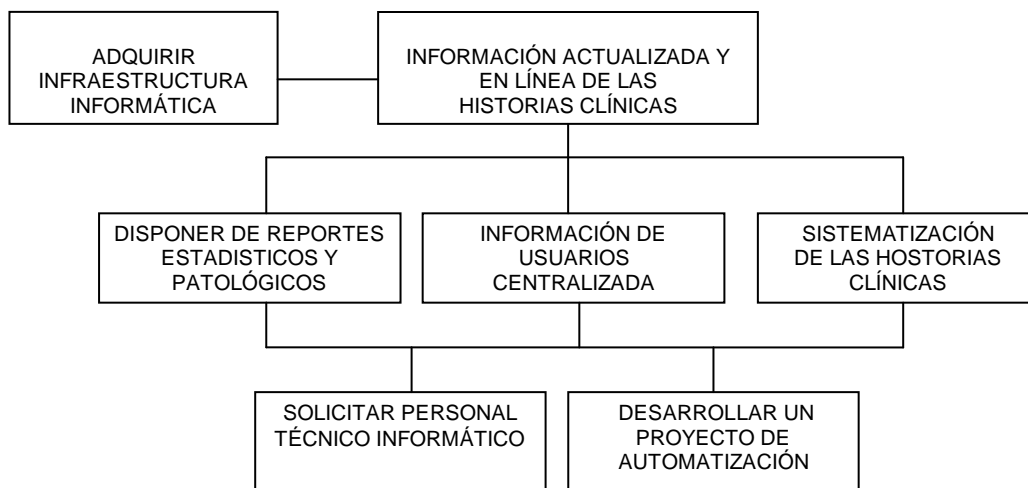
- **Análisis de involucrados**

Actores	Intereses sobre la Problemática	Problema Percibidos	Recursos y Mandatos	Intereses sobre el Proyecto	Conflictos Potenciales
PERSONAL MEDICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Sistema se adapte a las necesidades de la información del personal médico, administrativo y financiero	Demora por Evaluación manual Falta de información histórica de patologías	Conocimiento, experiencia y formatos	Realizar evaluaciones medicas y en forma automática	Falta de destreza en la operación
ADMINISTRATIVO.	Ingresar y controlar los usuarios permanentes y en transito	Demora en llenar datos y formularios	Historias clínicas Experiencia en el desarrollo de la atención médica	Agilidad en la aplicación de evaluaciones.	Falta de coordinación en la entrega de información
GERENTE	Datos estadísticas de usuarios	No dispone de información oportuna	Autoridad y orientación	Disponer de información actualizada.	No se cumpla con el objetivo propuesto y plazos establecidos.
USUARIOS	Atención deficiente	Demora en su atención	Económicos	Tramites ágiles	Tramites demorados.

- **Análisis del problema**



- **Análisis de decisiones**



- **Análisis de Alternativas**

- Desarrollar el proyecto de automatización
- Solicitar personal técnico Informático.

- **Marco Lógico**

OBJETIVO	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
FIN Disponer de un sistema automatizado para obtener información	Aplicación del Sistema	Hardware y software en funcionamiento	Se adapte a las necesidades de la información del personal medico y administrativo

PROPÓSITO Información automatizada y en línea	Reportes reales y lógicos	Reporte impreso o en pantalla y medios magnéticos	El desarrollo este orientado a una plataformas Web.
COMPONENTES Hardware Software Personal capacitado	Ocho equipos sistema en explotación Administrador del sistema y la red.	Contrato de adquisición Actas de entrega del software Actas de capacitación	Se adapte a las necesidades de la información del personal medico y administrativo.
ACTIVIDADES			
1. Adquisición SI.	\$ 6000,00	Facturas	Gestión de gerencia
2. Definición de plataforma.	\$ 00,00	Análisis de factibilidad	Se adapte a las necesidades de la información del personal medico y administrativo
3. Definición de funcionalidades	\$1500,00	Tablas de diseño	
4. Programación	\$1000,00	Códigos	
5. Pruebas técnicas	\$ 00,00	Manejo de versiones	
6. Ajustes	\$ 00,00	Presentación	
7. Capacitación	\$ 00,00	Rediseño	
8. Explotación	\$1200,00	Actas de entrega del sistema	
9. Diseño de Base Datos	\$1000,00	Manual de usuario	

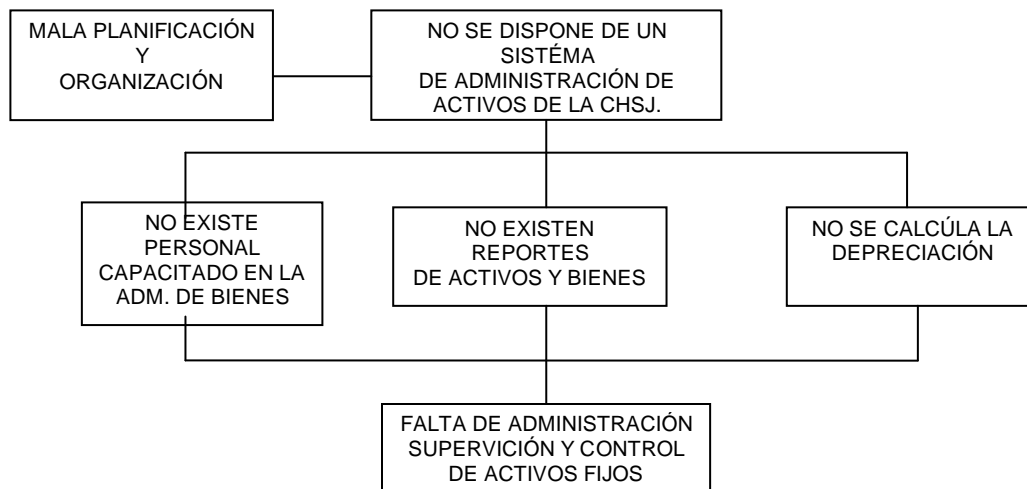
CÓDIGO DEL PROYECTO	CHSJ-03 09 07
NOMBRE DEL PROYECTO	Implementación del sistema de manejo de bienes y servicios
Objetivo Estratégico: Corregir y estandarizar los procesos y servicios existentes en la Clínica Hospital San José.	

- **Análisis de involucrados**

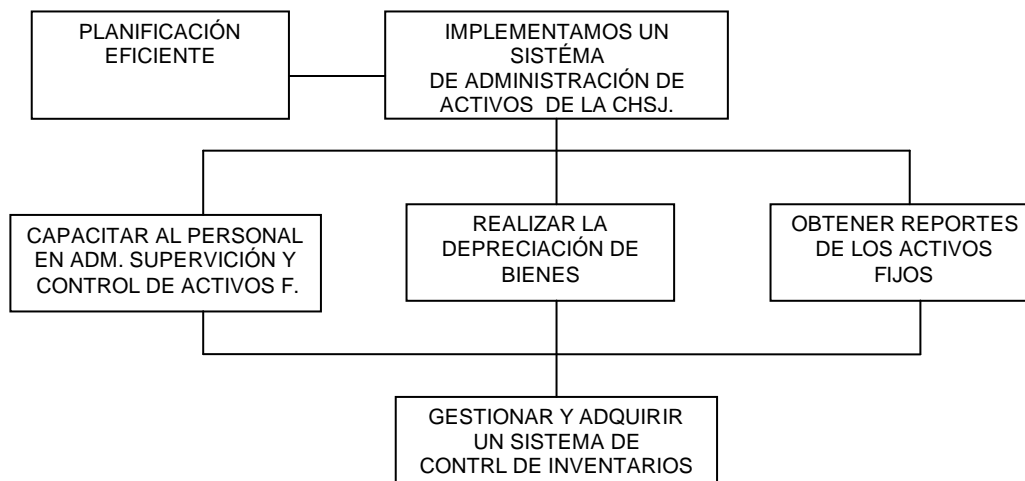
Actores	Intereses sobre la	Problema Percibidos	Recursos y	Intereses sobre el	Conflictos Potenciales
---------	--------------------	---------------------	------------	--------------------	------------------------

	Problemática		Mandatos	Proyecto	
FINANCIERO	Que el sistema se adapte a las necesidades de la CHSJ	Administración manual de los Bienes de la CHSJ	Equipo informático JGA.	Administración eficiente de los Activos Fijos.	Familiarización en la operación del sistema.
ADMINISTRATIVO	Supervisar los Activos Fijos y Bienes de Control Interno.	No se puede determinar responsables	Equipo informático JGA.	Disponer de información oportunamente.	Desconocimiento del manejo de bienes
PERSONAL DE LA CHSJ.	Conocer que bienes tienen bajo su responsabilidad	Demora en su atención	Bienes a su Responsabilidad	Contar información automatizada	Tramites difíciles y demorados.

- **Análisis del problema**



- **Análisis de decisiones**



- **Análisis de Alternativas**

- Adquirir un sistema de Control de Inventarios
- Gestionar la adquisición de un Sistema.

- **Marco Lógico**

OBJETIVO	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
FIN Información automatizada	Reportes de bienes por dependencias	Actas de responsabilidad	Falta de actualización permanente de la información
PROPÓSITO Disponer de un sistema automatizado de Activos Fijos	Código fuente del Sistema de Activos Fijos.	Reporte impreso o en pantalla y medios magnéticos	Que el sistema no este debidamente compilado.
COMPONENTES Hardware Software Capacitación	Dos equipos Implantación del Sistema Auxiliar de Contabilidad y Encargado de Activos Fijos	Factura Acta de entrega del software Manuales de Usuario	Falta de actualización tecnológica.

ACTIVIDADES			
1. Adquisición Software	\$ 1.800.00	Facturas	Que los plazos no se cumplan de acuerdo al cronograma de actividades.
2. Investigación preliminar		Estudio de Factibilidad	
3. Análisis y determinación de requerimientos.	Especificaciones del Sistema.		
4. Diseño	Tablas y Diccionario de datos		
5. Desarrollo	Banco de datos		
6. Pruebas del sistema.			
7. Implantación			
8. Evaluación.	\$ 400	Manual Técnico.	

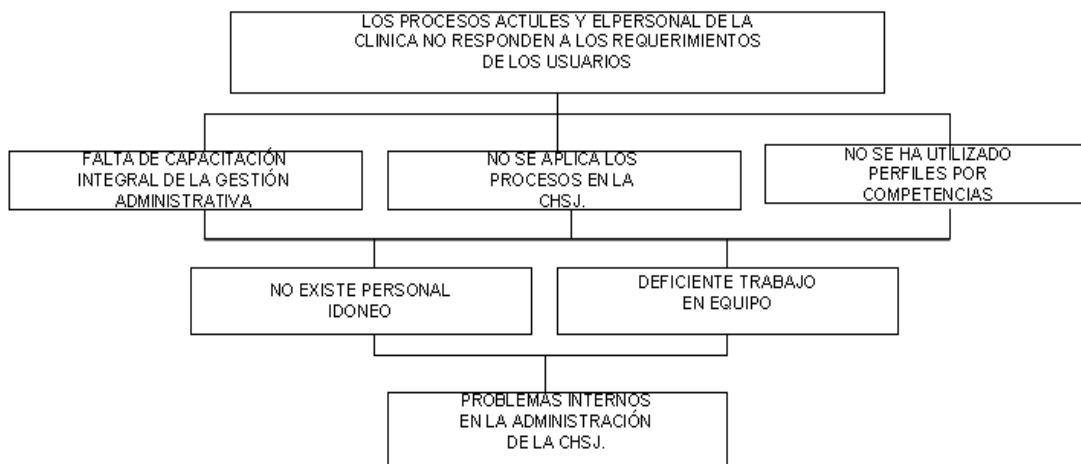
CÓDIGO DEL PROYECTO	CHSJ-04 09 07
NOMBRE DEL PROYECTO	Implantar la administración de procesos y Administrar el talento Humano por competencias
Objetivo estratégico: Corregir y estandarizar los procesos y servicios existentes en la Clínica Hospital San José.	

- **Análisis de involucrados**

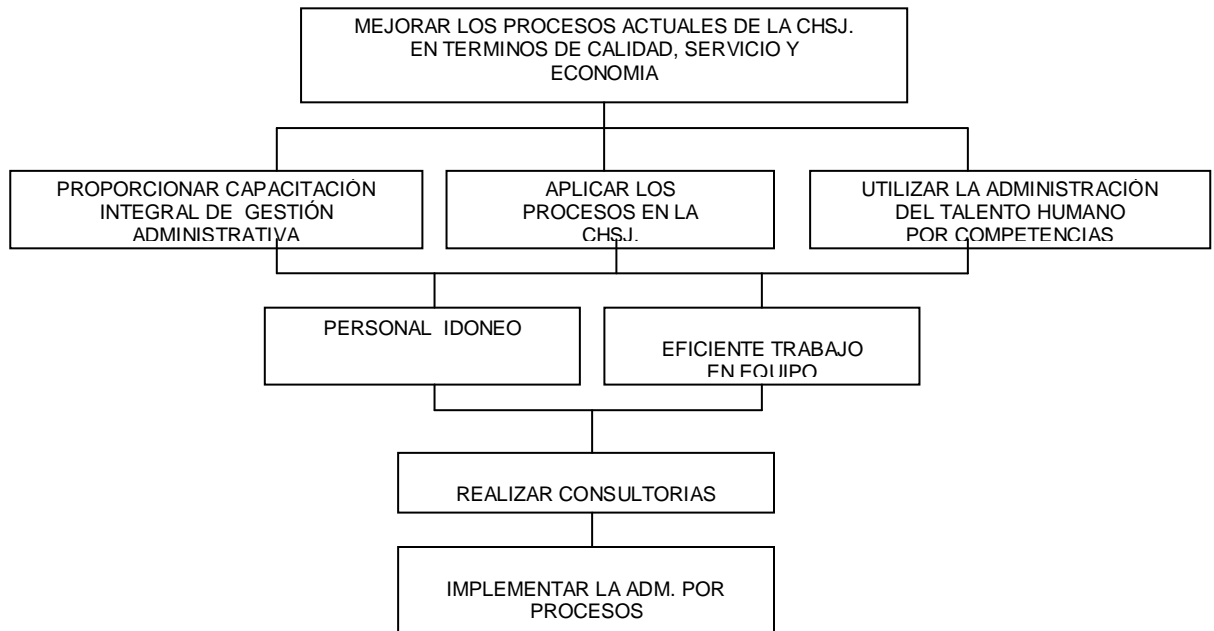
Actores	Intereses sobre la Problemática	Problema Percibidos	Recursos y Mandatos	Intereses sobre el Proyecto	Conflictos Potenciales
Directorio	Cumplimiento de la misión y visión de la CHSJ	Reportes de inconformidades en los servicios	Autoridad y Base legal	Mejorar el desempeño de las personas y optimizar los servicios	Falta de continuidad del nivel directivo
Gerencia	Cumplir con la planificación estratégica	Resistencia al cambio e innovación	Autoridad y disponibilidad de recursos	Mejorar el desempeño de las personas y los servicios	Resistencia al cambio e innovación

Personal Medico y Administrativo de la CHSJ	Motivación para el desarrollo de procesos y perfiles óptimos	Falta de estabilidad laboral	Experiencia	Mejorar el desempeño de las personas y optimizar los servicios	Falta de integración e involucramiento del personal
--	--	------------------------------	-------------	--	---

- **Análisis del problema**



- **Análisis de decisiones**



- **Análisis de Alternativas**

- Contratar el estudio para implementar la administración por procesos
- Realizar Consultorias

- **Marco Lógico**

OBJETIVO	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
FIN Mejorar los procesos actuales y el desempeño de las personas de la CHSJ. en términos de calidad de servicio y economía	Porcentaje de aceptación del servicio de los pacientes	Encuestas de satisfacción	Decisión y Apoyo técnico de la JGA. Voluntad de aplicación y cambio institucional

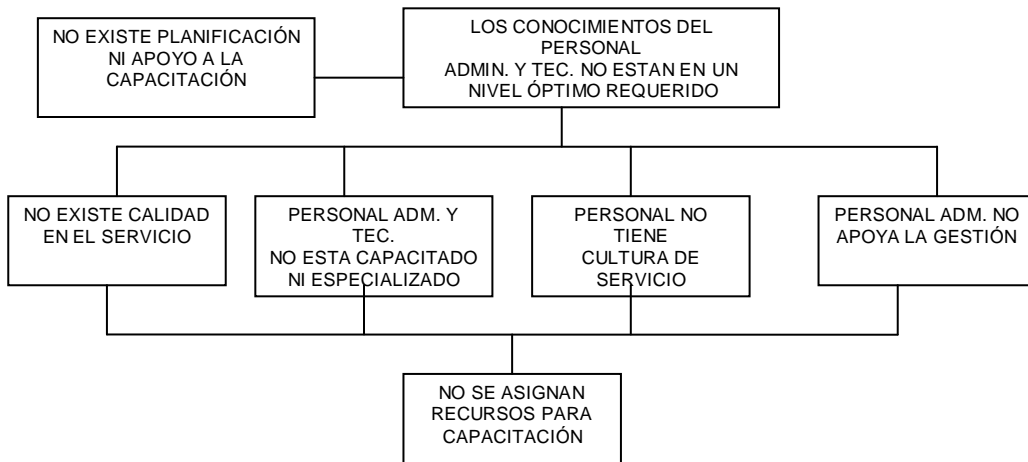
PROPÓSITO			
Lograr asistencia integral para el paciente y mejorar el servicio	Mediciones del trabajo médico multidisciplinario	Informes de evacuación medica administrativa y de servicios	Procesos óptimos o ideales Voluntad de aplicación y cambio institucional
COMPONENTES			
Talento humano idóneo.	Mediciones de desempeño de los empleados	Calificaciones anuales de desempeño de los empleados	Participación y decisión del nivel directivo.
Calidad de los servicios de la CHSJ.	Grado de aceptación del servicio	Entrevistas con los usuarios	
ACTIVIDADES			
1. Identificar los procesos	\$ 400,00	Procesos actuales	Participación y decisión del nivel medio (Gerente) en coordinación con el del Administrativo.
2. Mejorar los procesos	\$ 500,00	Manual de procesos	
3. Diseñar el diccionario de competencias	\$ 300,00	Diccionario de competencias	
4. Determinar perfiles de puestos	\$ 200,00	Perfiles de 30 puestos	
5. Diseñar Perfiles Personales	\$ 500,00	Perfiles personales por especialidad	
6. implantar proceso y perfiles y competencias	\$ 2500,00	Manual de procedimientos Evaluaciones de desempeño	

CÓDIGO DEL PROYECTO	CHSJ-05 09 07
NOMBRE DEL PROYECTO	Implantar un programa permanente de capacitación especializada en todas las áreas.
Objetivo Estratégico: Desarrollar la gestión institucional de la Clínica Hospital San José.	

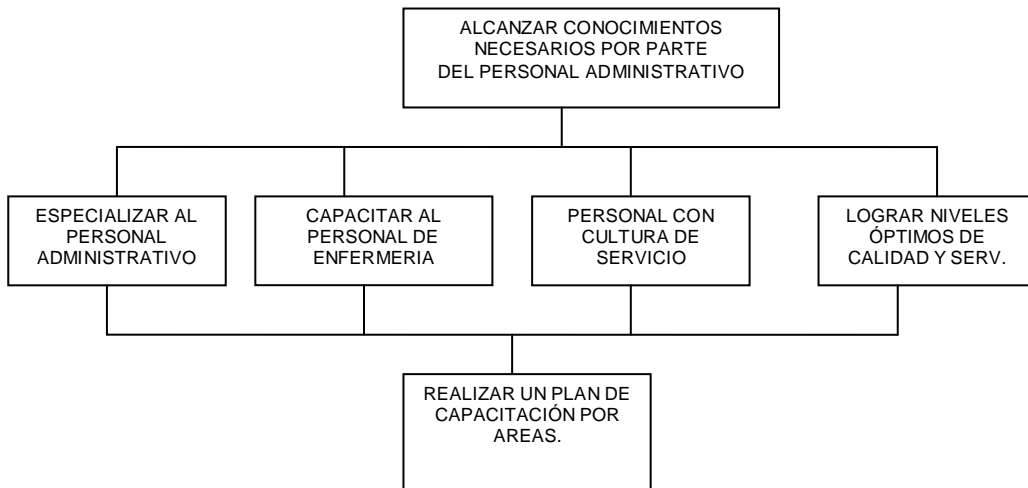
- **Análisis de involucrados**

Actores	Intereses sobre la Problemática	Problema Percibidos	Recursos y Mandatos	Intereses sobre el Proyecto	Conflictos Potenciales
NIVEL DIRECTIVO	Mejorar el servicio	NO existe escuelas de especialización	Autoridad y decisión	Contar con personal calificado	Altos costos de especialización
GERENCIA	Especializar al personal técnico administrativo a fin de brindar una atención integral y de calidad.	Falta de recursos	Autoridad y medios	Desarrollar un sistema de capitación continua en el campo de la salud, administrativo y de servicios	Descuidos en la atención y servicios
PERSONAL ADMINISTRATIVO	Actualizarse y especializarse	Disponibilidad de tiempo	IECE Instituciones estatales, Autofinanciamiento	Desarrollar un sistema de capitación continua en el campo administrativo	Descuidos en la atención y servicios

- **Análisis del problema.**



- **Análisis de decisiones**



- **Análisis de Alternativas**

- Realizar un plan de capacitación por áreas la CHSJ.
- Administrativa financiera
- Servicios

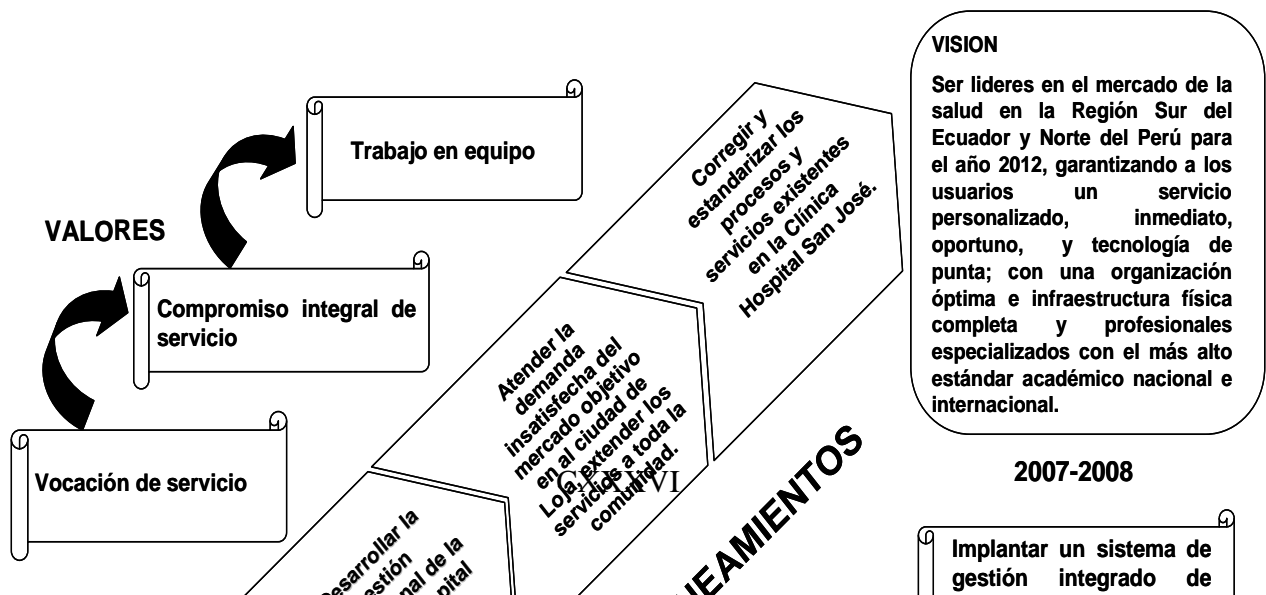
- **Marco Lógico**

OBJETIVO	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
FIN Brindar una atención integral y de calidad a los usuarios de la CHSJ	Medición de Satisfacción en atención cada semestre.	Mediante estadísticas anuales. Encuesta de conformidad de los familiares	Mantener las políticas institucionales. Exista estabilidad del personal. Existan los recursos económicos suficientes
PROPÓSITO Especializar al personal técnico	Cumplimiento del 100 % del Plan de capacitación anual	Informe anual de cumplimiento.	Exista estabilidad del personal. Existan los recursos

administrativo y de servicios a fin de brindar una atención integral y de calidad.			económicos suficientes
COMPONENTES			
Desarrollar un sistema de capacitación continua en el campo de la salud.	Capacitación del 90 % del personal hasta el 2011	Cumplimiento de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente Cuidado de enfermería 	Exista estabilidad del personal. Existan los recursos económicos suficientes
Desarrollar un sistema de capacitación continua en el campo administrativo	Capacitación del 60 % del personal hasta el 2008	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas Manejo de bienes 	Existan los recursos económicos suficientes
Desarrollar un sistema de capacitación continua en el campo de los servicios	Capacitación del 85 % del personal hasta el 2007	<ul style="list-style-type: none"> Servicios limpieza Lavandería Cocina Sastrería 	<ul style="list-style-type: none"> Se adquieran los nuevos equipos de cocina, limpieza y peluquería.
ACTIVIDADES			
Designar los responsables			
1. Identificar las necesidades de capacitación		Plan estratégico	Contratar una entidad para la capacitación
2. Programar la ejecución y su presupuesto	\$ 00,00	Informe de necesidades de capacitación	Existan instituciones que dicten cursos y capacitación.
3. Ejecutar el plan según	\$ 5000,00	Plan de capacitación Facturas de capacitación	

prioridades establecidas 4. Desarrollo del conocimiento 5. Evaluación.	\$ 2000,00	Evaluaciones de desempeño de los procesos	
--	------------	---	--

4.3 MAPA ESTRATÉGICO



CAPITULO V
FACTIBILIDAD FINANCIERA DE LOS
PROYECTOS DEL PLAN OPERATIVO
A CORTO PLAZO

CAPITULO V

- 5 FACTIBILIDAD FINANCIERA DE LOS PROYECTOS DEL PLAN OPERATIVO A CORTO PLAZO**
- 5.1 FLUJO DE CAJA**

“CLINICA HOSPITAL SAN JOSE”

**FLUJO DE EFECTIVO
CORRESPONDIENTE AL AÑO 2005**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SERVICIO MEDICO	13.879,51	13.558,00	13.651,00	12.800,00	13.654,00	13.762,00
EQUIPO MED. QUIR.	9.967,00	9.967,00	9.967,00	9.967,00	9.967,00	9.967,00
TOTAL INGRESOS	23.846,51	23.525,00	23.618,00	22.767,00	23.621,00	23.729,00
EGRESOS	13.800,00	12.100,00	11.400,00	12.500,00	11.900,00	13.800,00
FLUJO OPERACIONAL	10.046,51	11.425,00	12.218,00	10.267,00	11.721,00	9.929,00
CREDITOS VARIOS	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
FLUJO DE CAJA NETO	9.446,51	10.825,00	11.618,00	9.667,00	11.121,00	9.329,00
CAJA INICIAL	4.891,78	4.891,78	4.891,78	4.891,78	4.891,78	4.891,78
CAJA FINAL	14.338,29	15.716,78	16.509,78	14.558,78	16.012,78	14.220,78

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SERVICIO MEDICO	13.541,00	13.735,29	13.400,00	14.035,29	13.648,00	16.890,00	166.554,09
E. MED. QUIR.	9.967,00	9.967,00	9.967,00	9.967,00	9.967,00	9.967,00	119.604,00
TOTAL INGRESOS	23.508,00	23.702,29	23.367,00	24.002,29	23.615,00	26.857,00	286.158,09
EGRESOS	13.862,00	13.210,00	12.000,00	14.100,00	13.900,00	15.600,00	158.172,00
FLUJO OPERACIONAL	9.646,00	10.492,29	11.367,00	9.902,29	9.715,00	11.257,00	127.986,09
CREDITOS VARIOS	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
FLUJO DE CAJA NETO	9.046,00	9.892,29	10.767,00	9.302,29	9.115,00	10.657,00	120.786,09
CAJA INICIAL	4.891,78	4.891,78	4.891,78	4.891,78	4.891,78	4.891,78	58.701,36
CAJA FINAL	13.937,78	14.784,07	15.658,78	14.194,07	14.006,78	15.548,78	179.487,45

Tabla No. 4		Flujo de efectivo de Caja del CHSJ 2005
Fuente	:	Directa
Elaborado por	:	Ramón Vaca

“CLINICA HOSPITAL SAN JOSE”

FLUJO DE EFECTIVO CORRESPONDIENTE AL AÑO 2006

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
SERVICIOS MEDIC.	13.148,84	13.396,97	13.694,39	13.873,99	14.122,45	14.547,90	14.935,10
EQUIPO MED. QUIR.	10.422,00	10.422,00	10.422,00	10.422,00	10.422,00	10.422,00	10.422,00
TOTAL INGRESOS	23.570,84	23.818,97	24.116,39	24.295,99	24.544,45	24.969,90	25.357,10
EGRESOS	16.916,51	12.903,42	13.972,80	13.834,16	15.374,35	13.316,17	14.465,80
FLUJO OPERACIONAL	6.654,33	10.915,55	10.143,59	10.461,83	9.170,10	11.653,73	10.891,30
CREDITOS VARIOS	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
FLUJO DE CAJA NETO	5.954,33	10.215,55	9.443,59	9.761,83	8.470,10	10.953,73	10.191,30
CAJA INICIAL	4.167,18	4.167,18	4.167,18	4.167,18	4.167,18	4.167,18	4.167,18
CAJA FINAL	10.121,51	14.382,73	13.610,77	13.929,01	12.637,28	15.120,91	14.358,48

CONCEPTO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SERVICIOS MEDIC.	15.138,12	15.104,92	15.300,14	15.162,73	14.667,95	173.093,50
EQUIP. MEDIC. QUIR.	10.422,00	10.422,00	10.422,00	10.422,00	10.422,00	125.064,00
TOMOGRFO	13.736,00					13.736,00
TOTAL INGRESOS	39.296,12	25.526,92	25.722,14	25.584,73	25.089,95	311.893,50
EGRESOS	15.775,81	16.237,62	16.080,76	13.398,46	19.512,82	181.788,68
FLUJO OPERACIONAL	23.520,31	9.289,30	9.641,38	12.186,27	5.577,13	130.104,82
CREDITOS VARIOS	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00
FLUJO DE CAJA NETO	22.820,31	8.589,30	8.941,38	11.486,27	4.877,13	138.504,82
CAJA INICIAL	4.167,18	4.167,18	4.167,18	4.167,18	4.167,18	50.006,16
CAJA FINAL	26.987,49	12.756,48	13.108,56	15.653,45	9.044,31	188.510,98

Tabla No. 5		Flujo de efectivo de Caja de la CHSJ. 2006
Fuente	:	Directa
Elaborado por	:	Ramón Vaca

5.2 BALANCE CONDENSADO

BALANCE GENERAL					
AL 31 DE DICIEMBRE:					
CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	2006		2005	
		PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL
	ACTIVO				
11	OPERACIONALES				
111	DISPONIBILIDADES				
11101	CAJAS GENERALES	3.582,99		8.482,43	
11115	BANCOS COMERCIALES	191.399,06		80.736,69	
112	ANTICIPO DE FONDOS				
11201	ANTICIPO A EMPLEADOS	24.827,99		14.470,23	
11203	ANTICPO A CONTRATISTAS			500,00	
11207	ANTICIPO OBLIGACIONES OTRAS ENTIDADES	776,41		5.445,34	
11213	CUENTAS DE REPOSICIONES	310,00		310,00	
113	CUENTAS POR COBRAR				
11319	CUENTAS POR COBRAR OTROS INGRESOS	273,00		1.116,73	
11381	CUENTAS POR COBRAR VALOR AGREGADO	<u>21.860,13</u>		<u>20.005,38</u>	
	TOTAL OPERACIONALES		243.029,58		131.066,80
12	FINANCIEROS				
121	TEMPORALES				
12105	INVERSIONES POR TITULOS	<u>9.521,45</u>		<u>30.907,91</u>	
	TOTAL FINANCIEROS		9.521,45		30.907,91
13	EXISTENCIAS				
131	CONSUMO				
13101	EXISTENCIAS DE BIENES USO Y CONSUMO	<u>3452,19</u>		<u>5.043,29</u>	
	TOTAL EXISTENCIAS		3.452,19		5.043,29

14	BIENES DE LARGA DURACION				
141	BIENES DE ADMINISTRACION				
14101	BIENES MUEBLES	284.813,75		208.556,00	
14103	BIENES INMUEBLES	1.707.639,39		1.700.513,53	
14105	MEDICINAS			480,00	
14199	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	<u>179.441,53</u>		<u>108.053,99</u>	
	TOTAL BIENES DE LARGA DURACION		1.813.011,61		1.801.495,54
	TOTAL ACTIVO		2.069.014,83		1.968.513,54
	PASIVO Y PATRIMONIO				
21	DEUDA FLOTANTE				
212	DEPOSITOS DE TERCEROS				
21201	DEPOSITOS DE INTERMEDIACION	92,52		1.899,93	
21205	ANTICIPO POR BIENES Y SERVICIO	7.286,31		2.395,02	
21211	GARANTIAS RECIBIDAS	7.441,54		5.932,32	
213	CUENTAS POR PAGAR				
21351	CUENTAS POR PAGAR GASTOS DE EMPLEADOS	1.637,63		120,63	
21353	CUENTAS POR PAGAR BIENES SERVICIOS Y CONSUMO.	3.549,42		2.852,14	
21375	CUENTAS POR PAGAR OBRAS	912,91			
21379	CUENTAS POR PAGAR PEN. INVESTIGA	5.151,14		1.873,69	
21381	CUENTAS POR PAGAR IVA.	239,38		671,92	
21398	CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANT. (N. FAC.)	<u>63.555,53</u>			
	TOTAL DEUDA FLOTANTE		89.866,38		15.745,65
611	PATRIMONIO				
61101	PATRIMONIO JGA.	251.340,24		249.565,08	
61121	CORRECCION MONETARIA DEL PATRIMONIO	<u>1.653.598,48</u>		<u>1.653.598,48</u>	
	TOTAL PATRIMONIO ACUMULADO		1.904.938,72		1.903.163,56
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1.994.805,10		1.918.909,21
	SUPERAVIT DEL EJERCICIO	74.209,73		49.604,33	
	TOTAL PASIVO, PATRIMONIO Y SUPERAVIT		2.069.014,83		1.968.513,54

Tabla No. 6		Balance General.- 2005 – 2006
Fuente	:	Directa
Elaborado por	:	Ramón Vaca

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE:**

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	2006			2005		
		PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL	PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL
62	INGRESOS POR GESTION						
623	DERECHOS Y CONTRIBUCIONES						
62301	PENSIONES	71.090,79			80.540,75		
	TOTAL DERECHOS Y CONTRIBUCIONES		71.090,79		80.540,75		
624	BIENES Y SERVICIOS						
62402	SALDOS A FAVOR	128.177,16			197.644,05		
62425	VENTA DE MEDICINAS ADMINISTRACION						
	TOTAL BIENES Y SERVICIOS		128.177,16		197.644,05		
625	RENTA DE RECURSOS Y OTROS						
62501	RENTA DE INVERSIONES				8.507,39		
62504	MULTAS	-			-		
62523	RENTAE DE BIENES Y ESPECIES						
62524	OTROS INGRESOS NO CLASIFICADOS	178.624,74					
	TOTAL RENTA DE RECURSOS Y OTROS		178.624,74		8.507,39		

626	TRANSFERENCIAS RECIBIDAS						
62622	CAPITAL PRIVADO						
62623	CAPITAL SECTOR INTERN.	-			-	-	
	TOTAL INGRESOS			377.892,69			286.692,19

63	GASTOS DE GESTION						
63301	REMUNERACIONES BASICAS	6.249,50			213,75		
63302	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	4.741,08			6.085,86		
63303	REMUNERACIONES COMPENSATORIAS	3.556,06			4.988,65		
63304	SUBSIDIOS	278,80			436,05		
63305	REMUNERACIONES TEMPORALES	6.064,47			8.033,08		
63306	APORTES PATRONALES SEGURO SOCIAL	958,02			2.335,05		
63307	INDEMINIZACIONES						
63401	SERVICIOS BASICOS	13.940,02			10.472,45		
63402	SERVICIOS GENERALES	2.487,38			3.796,40		
63403	TRASLADOS. Y SUBSISTENCIAS.	4.376,60			4.318,85		
63404	INATALACIOENS MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	30.871,31			70.124,16		
63405	ARRENDAMIENTO DE BIENES						
63406	CONTRATACIONES ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	1.847,50			744,75		
63407	GASTOS DE INFORMATICA	1.344,98			868,46		
63408	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	76.579,72			34.742,91		
63410	COSTO DE VENTA Y OTROS						
63420	DEPRECIACIONES BIENES MUEBLES						
63425	DEPRECIACIONES	35.052,02			40.025,53		

	DE MUEBLES						
63430	DEPRECIACIONES INMUEBLES						
63435	DEPRECIACIONES DE INMUEBLES	43.697,78			48.196,66		
63440	DEPRECIACIONES MEDICINAS						
63442	DEPRECIACIONES MEDICINAS				207,46		
63443	COSTO DE PERDIDA DE BIENES				80,06		
63444	COSTO DE VENTA						
63445	BIENES MUEBLES NO INVENTARIADO						
63446	MEDICINAS NO INVENTARIADO						
63447	GASTOS EN INSTALACIONES						
63501	IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCION	567,28					
63502	INTERES DEUDA PUBLIDCA INTERNA						
63503	INTERES DEUDA BANCOS						
63504	SEGUROS COMISIONES FINANCIERS Y OTROS	7.670,44			1.417,73		
63602	TRANSFERENCIA CORRIENTE SECTOR PRIVADO EXTERNO	63.400,00					
63621	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL						
63622	TRANSFERENCIA CAPITAL SECTOR PRIVADO INTERNO						
63624	PARTICIPACIÓN CAPITAL SECTOR PUBLICO						
63951	ACTUALIZACIÓN DE PASIVOS						
63952	ACTUALIZACIÓN DE PATRIMONIO						
63953	AJUSTES DE EJERCICIO ANTERIOR						

	TOTAL GASTOS DE GESTION		303.682,96			237.087,86	
	TOTAL GASTOS			303.682,96			237.087,86
	SUPERAVIT DEL EJERCICIO			74.209,73			49.604,33
	TOTAL GASTOS + SUPERAVIT			377.892,69			286.692,19

Tabla No. 7		Estado de Pérdidas y Ganancias. 2005 – 2006
Fuente	:	Directa
Elaborado por	:	Ramón Vaca

5.3. ÍNDICES FINANCIEROS

5.3.1. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

- **Razón de Liquidez**

Es la capacidad de una CHSJ. para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen. La liquidez es la solvencia de la posición financiera general que tiene la institución. A continuación se analizará las siguientes medidas de liquidez: El capital de trabajo neto, la razón circulante y la razón rápida.

- **Capital de Trabajo Neto**

Es una medida de liquidez general de una CHSJ., que se calcula al sustraer los activos circulantes de los pasivos Circulantes.

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \frac{\text{TOTALES OPERACIONALES}}{\text{Activos Circulantes}} - \frac{\text{TOTAL DEUDA FLOTANTE}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Capital de Trabajo

$$\text{Neto} = 243.029,58 - 89.866,38 = 153.163,20$$

Evaluación

Corte transversal del 2006, de la "CHSJ" es "Buena".

- **Razón Circulante**

Es una medida de liquidez que se calcula al dividir los activos circulantes de la institución entre sus pasivos circulantes.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes TOTALES OPERACIONALES}}{\text{Pasivos Circulantes TOTAL DEUDA FLOTANTE}}$$

$$\text{Razón Circulante} = \frac{243.029,58}{89.866,38} = 2,7043$$

Evaluación

Corte transversal del 2006, de la "CHSJ" es "Aceptable".

- **Razón Rápida**

Es una medida de liquidez que se calcula al dividir los activos circulantes menos el inventario o **cuentas de reposición** entre los pasivos circulantes

$$\begin{aligned} \text{Razón Rápida} &= \frac{\text{Activos Circulantes- Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}} \\ \text{Razón Rápida} &= \frac{243.029,58 - 310,00}{89.866,38} = 2,7009 \end{aligned}$$

Evaluación

Corte transversal del 2006, de la “CHSJ” es “Aceptable”.

5.3.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDAD

- **Rotación de Activos Totales**

La rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la CHSJ. utiliza sus activos para generar las ventas; por lo tanto, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una CHSJ., mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{\text{TOTAL INGRESOS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{377.892,69}{2.069.014,83} = 0,1826 \text{ veces al año}$$

Evaluación

Corte transversal del 2006, de la "CHSJ" es "Aceptable".

5.3.3 ANÁLISIS DE DEUDA

- **Razón de deuda**

La razón de deuda mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la CHSJ.. Por lo tanto, cuanto más alta sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Deuda} = \frac{\text{Pasivos totales PATRIMONIO}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de Deuda} = \frac{1.994.805,10}{2.069.014,83} = 0.9641 = 96.41\%$$

Evaluación

Corte transversal del 2006, de la “CHSJ” es “Regular”.

5.3.4 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

- **Margen de Utilidad Bruta**

El margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la CHSJ. pago por su materia prima; por lo tanto cuanto mayor sea el margen de utilidad bruta, mejor y menor será el costo relativo de los servicios vendidos. Se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Margen de Utilidad Bruta} &= \frac{\text{Utilidad Bruta SUPERAVIT DEL EJERCICIO}}{\text{Ventas TOTAL INGRESOS}} \\ \text{Margen de Utilidad Bruta} &= \frac{74.209,73}{377.892,69} = 0.1964 = 19,64\% \end{aligned}$$

Evaluación

Corte transversal del 2006, de la “CHSJ” es “Aceptable”.

CAPITULO VI

CONCORDANCIAS FUNCION POR PROCESOS

CAPITULO VI

6 CONCORDANCIAS FUNCIONALES POR PROCESOS

Para establecer un sistema de organización en la CHSJ. es necesario revisar que los objetivos de la CHSJ. y los de sus áreas funcionales, concuerden y se complementen, una vez realizado esto, es necesario definir los siguientes aspectos:

- Procesos operativos (funciones), de la CHSJ.
 - ¿Qué se hace?
 - ¿Cómo se hace?
 - Con qué se hace?
 - ¿En cuánto tiempo se hace?

- Descripción de puestos.
 - Agrupar las funciones por similitud
 - Crear los puestos por actividades vs. tiempo (cargas de trabajo)
 - Diseñar el organigrama de la CHSJ

- Definición de “perfil” del puesto, en función de los que se requiere en cuanto a:
 - Características físicas
 - Habilidades mentales
 - Preparación académica
 - Habilidades técnicas (uso de máquinas y herramientas)
 - Experiencia laboral

Formato para definir los objetivos de la CHSJ. por área funcional

OBJETIVOS DE LA CHSJ

Objetivos del Área Administrativa.

- Estructurar un orgánico de la “CHSJ”, que permita la racionalización de funciones con el fin de reorientar cada uno de los deberes y obligaciones de los funcionarios.
- Difundir nacional e internacionalmente la capacidad Administrativa y funcional de la “CHSJ”, para adquirir posicionamiento y prestigio en el mercado.
- Sistematización Informática de las diferentes áreas de la CHSJ y alcanzar el presupuesto a fin de actualizar eventos, datos y proporcionar información.
- Dinamizar y fortalecer la eficiencia y desempeño del Recurso Humano a fin de contar con personal especializado y de alto nivel profesional para conseguir la excelencia en la prestación del servicio.

Objetivos del Área Médica.

- Ofrecer al paciente, excelente servicio de asistencia y protección, que permita alcanzar un mayor bienestar biopsicosocial, a fin de completar el requerimiento, ampliar y mejorar la atención integral del paciente.
- Incrementar y ampliar áreas y espacios para que ofrezcan seguridad, control, comodidad e impulsar el mantenimiento, remodelación, equipamiento y ampliación de la infraestructura, a fin de proporcionar un servicio de imagen consolidada en el resto de la provincia y el país.

Objetivos del Área Financiera

- Conseguir fondos necesarios para equipar, continuar, completar y construir obras arquitectónicas de la “CHSJ” y aquellas proyectadas, con el fin de disponer de las partidas presupuestarias.
- Desarrollar un Sistema Informático que permita vincular las áreas de Contabilidad Interna, Tesorería, Activos Fijos y el manejo de presupuesto para lograr un perfecto control de los movimientos contables y partidas presupuestarias.

Formato para definir los procesos operativos de la CHSJ.

Área	Actividades	Periodo
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de trabajos de mantenimiento y equipamiento anual programado. • Desarrollar los trabajos de ampliación y equipamiento del Bloque No. 3 . • Crear una página Web con todos los servicios, costos y beneficios. • Implementar un sistema de capacitación en todas las áreas. • Coordinar con la JGA. para que le personal de la CHSJ. se le considere participar en cursos de perfeccionamiento en todas las áreas 	2007 – 2008
Médica.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar, clasificar y actualizar los resultados de acuerdo a la condición bio-psico-social. • Establecer relaciones de cooperación e intercambio con otras instituciones médicas. • 	2007-2008
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la JGA. disponga el estudio y consideración en el presupuesto básico necesario, a partir del año 2007, para culminar obras que permitan cumplir con os objetivos trazados. • Migrar los datos del sistema antiguo al sistema informático nuevo, obteniendo los respaldos necesarios. 	2007-2008

6.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

• Objetivos Estratégicos

- Desarrollar la gestión institucional de la Clínica Hospital San José.
- Corregir y estandarizar los procesos y servicios existentes en la Clínica Hospital San José.
- Atender la demanda insatisfecha del mercado objetivo en la ciudad de Loja extender los servicios a toda la comunidad de los demás cantones de la provincia de Loja, provincias del, el Oro, Zamora Ch. y el Norte del Perú.

• Propuesta de Organización

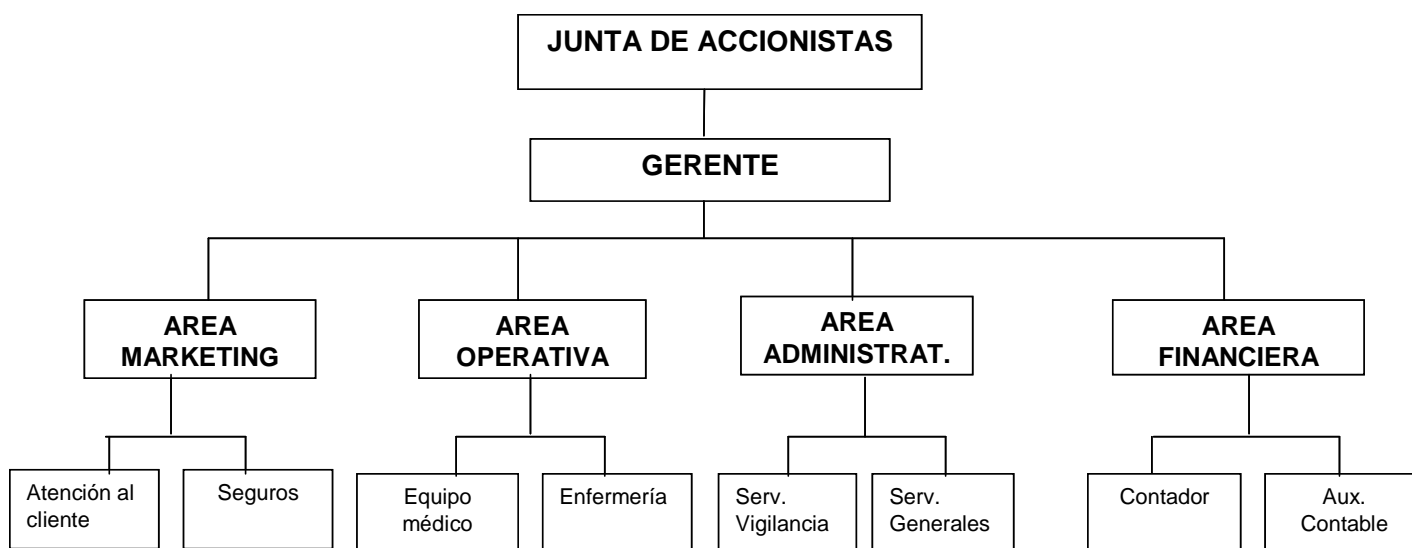


Gráfico No. 3	:	Propuesta Nuevo Organigrama Funcional
Fuente	:	Directa

- **Responsabilidades Generales**

- Proteger en forma integral al usuario permanente y en tránsito que se encuentre utilizando los servicios de la “CHSJ”.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos para el óptimo funcionamiento de las diferentes áreas de la “CHSJ”.
- Optimizar la estructura y uso de los diferentes servicios de la “CHSJ”, a través del establecimiento de estrategias de desarrollo permanente y aprovechamiento de su capacidad instalada.
- Definir las políticas y estrategias generales sobre la gestión de los servicios al paciente.
- Elaborar el Plan Operativo de Actividades y el Presupuesto de la “CHSJ”, controlar su aplicación y evaluar sus resultados.

MACRO PROCESOS		PROCESOS	SUBPROCESOS
1.PROCESOS ESTRATÉGICOS	1.1 Gestión del Entorno	1.1 Gestión del Entorno	1.1.1 Gestión Estratégica
			1.1.2 Actualización de la Normatividad
			1.1.3 Gestión de los Recursos de la CHSJ.
		1.2. Gestión de administrativa	1.2.1 Ejecución de Acciones de la JGA.
			1.2.2 Gestionar Recursos

- **Gestión por Procesos**

La gestión por procesos es un modelo de calidad orientado a la excelencia, que consiste en administrar en forma eficiente y eficaz los recursos disponibles, concentra su atención en los procesos que generan valor agregado, en los tiempos de ciclo, en los resultados obtenidos y en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, aspectos que serán evaluados frente a objetivos, metas y estándares previamente fijados.

A través de gestión de estos procesos se logra la transformación de los insumos en servicios dirigidos a la satisfacción de los usuarios y al óptimo funcionamiento y operatividad de todas las áreas de la CHSJ.

10/06/2007

CADENA DE VALOR DE LA "CHSJ"

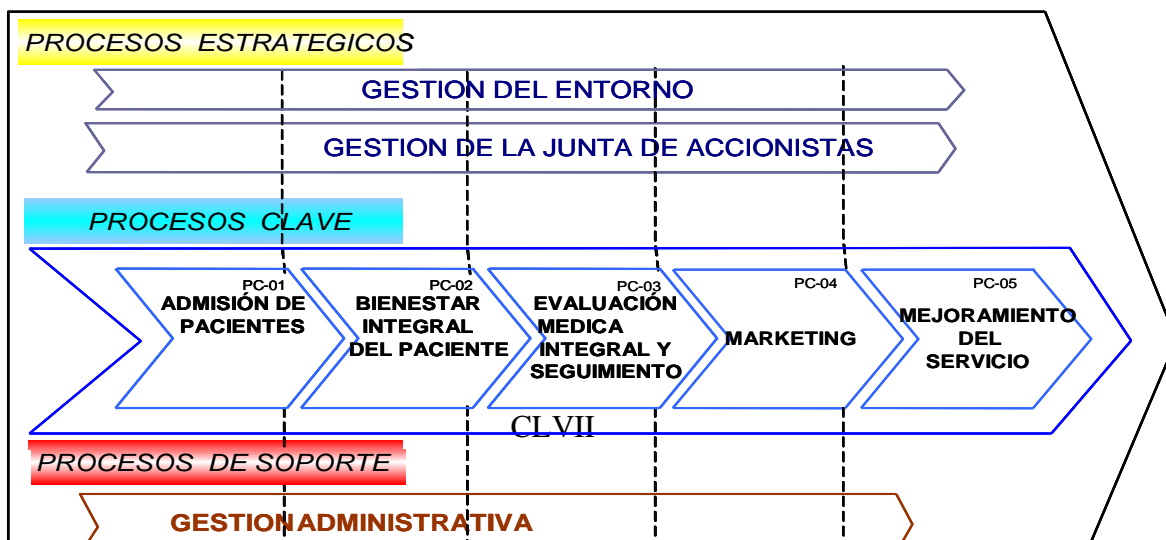


Grafico No. 4		Cadena de Valores de la “CHSJ”
Fuente	:	Directa
Elaborado por	:	Ramón Vaca

- **Propuesta de Procesos Estratégicos**

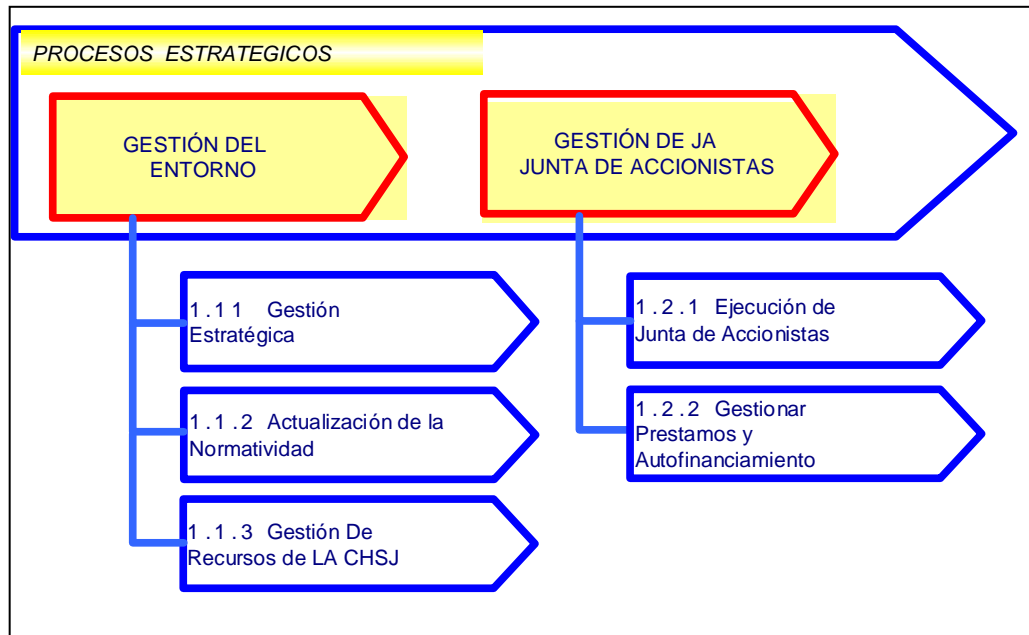


Grafico No. 5		Propuesta de Procesos Estratégicos
Fuente	:	Directa
Elaborado por	:	Ramón Vaca

6.2 PROPUESTA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

- **Inventario de Procesos**

MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS	
2 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	2.1 Admisión de Pacientes	2.1.1 Valoración Bio-psico-social	2.1.1.1, Valoración Social, Medica y Psicológica
			2.1.1.2 Análisis y resolución de casos
			2.1.1.3 Historias clínicas y tramites de ingreso
	2.2 Bienestar Integral del Paciente	2.2.1 Gestión Especializada	2.2.1.1 Orientación y asesoría Especializada
			2.2.1.2 Asistencia Especializada
			2.2.1.3 Planificación e investigación
		2.2.2 Atención Medica Especializada	2.2.3.1 Atención evaluación y seguimiento especializado
			2.2.3.2 Atención especializada
			2.2.3.3 Atención Medica General
			2.2.3.4 Emergencias Medicas
	2.2.3.5 Medicina Preventiva		
	2.2.3.6 Referencia y contrarreferencia de especialidades		

		2.2.3 Servicio Integral de Enfermería	2.2.2.2 Atención integral de enfermería	
			2.2.2.3 Atención especializada de enfermería	
			2.2.2.4 Cuidado directo permanente	
		2.2.4 Servicios de Salud Adicionales		2.2.5.2 Terapia Física
				2.2.5.3 Terapia Ocupacional
				2.2.5.4 Atención Odontológica
				2.2.5.5 Aplicación psicoterapéutica
				2.2.5.6 Aplicación de planes psicoterapéuticos grupales
				2.2.5.7 Preparación de talleres y conferencias psicoterapéuticos
				2.2.5 Nutrición
		2.2.5.2 Consulta externa de Nutrición		
		2.2.5.3 Compras para rancho		
	2.2.5.4 Preparación de alimentos			
	2.2.5.5 Distribución del rancho			
	2.2.5.6 Evaluación Nutricional			
	2.3 Evaluación Integral y seguimiento	2.3.1 Evaluación y seguimiento		2.3.1.1. Evaluación Especializada
				2.3.1.2 Seguimiento integral de salud (visita diarias)
				Seguimiento del equipo multidisciplinario Seguimiento de la atención medicina
2.3.2 Egreso del Paciente			2.3.2.1 Ambulatorio	
			2.3.2.2 Alta	
			2.3.2.3 Recuperación total	

- **Propuesta de Procesos Clave**



Grafico No. 6		Propuesta de Procesos Clave
Fuente	:	Directa
Elaborado por	:	Ramón Vaca

6.3 PROCESOS DE APOYO

- Inventario de procesos

MACRO PROCESOS		PROCESOS	SUBPROCESOS
3. PROCESOS DE SOPORTE	3.1 Gestión Administrativa	3.1.1 Logística y seguridad	3.1.1.1 Transporte a Usuarios
			3.1.1.2 Planificación Logística y Calificación de Proveedores
			3.1.1.3 Adquisiciones
			3.1.1.4 Almacenamiento y Egreso de bodegas
			3.1.1.5 Seguridad Física
		3.1.2 Servicios Adicionales de la CHSJ.	3.1.2.1 Serv. de Cocina
			3.1.2.2 Serv. de Lavandería / Planchado
			3.1.2.3 Serv. Religiosos
		3.1.3 Mantenimiento de instalaciones y equipos	3.1.3.1 Coordinaciones de mantenimiento de vehículos
			3.1.3.2 Mantenimiento de instalaciones
			3.1.3.3 Mantenimiento de Muebles y enseres
			3.1.3.4 Mantenimiento Maquinaria y equipos
			3.1.3.5 Limpieza y Aseo
			3.1.3.6 Mantenimiento de equipo Quirurgico
		3.1.4 Gestión de Personal	3.1.1.1. Previsión de Personal
	3.1.1.2. Reclutamiento, selección e inducción		
	3.1.1.3. Actualización y desarrollo profesional		
	3.1.1.4. Evaluación del desempeño		
	3.1.1.5. Licencias Y Permisos		
	3.1.1.6. Control de asistencia		
3.1.1.7. Bienestar de personal de la CHSJ.			
3.1.1.8. Trámites documentales de la CHSJ			
3.2 Gestión Financiera	3.2.1 Administración Presupuestaria	3.2.1.1 Formulación Presupuestaria	
		3.2.1.2 Aplicación presupuestaria	

		3.2.1.3 Liquidación presupuestaria
	3.2.2 Administración Contable	3.2.2.2 Registros contables
		3.2.2.2 Análisis de cuentas
		3.2.2.3 Emisión de estados Financieros
	3.2.3 Administración de Tesorería	3.2.3.1 Ingresos o Recaudaciones
		3.2.3.2 Pagos de bienes y servicios
		3.2.3.4 Inversiones y custodias
		3.2.3.5 Pago y solicitud de impuestos
	3.2.4 Administración de Bienes	3.2.3.6 Descuentos y pago de sueldos
		3.2.4.1 Administrar bienes de larga duración
		3.2.4.2 Administrar bienes de control Administrativo

- **Propuesta de Procesos de Apoyo**



Grafico No. 7		Propuesta de Procesos de Apoyo
Fuente	:	Directa
Elaborado por	:	Ramón Vaca

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VII

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Que la Planeación Estratégica es un medio que permite llegar a formular las estrategias, a partir de un análisis interno y externo de la organización.
- Que el presente trabajo representa una herramienta de gestión para la clínica, ya que por medio de las estrategias el desarrollo de las mismas se podrá convertir las debilidades de la Clínica Hospital San José en fortalezas, será posible aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas logrando así proporcionar un servicio de calidad y con ello un apoyo a la salud integral para los clientes y usuarios, de la Provincia de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe e inclusive del Norte del Perú.
- Que el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), permitió determinar aquellas áreas débiles en donde la clínica tiene que adoptar nuevas mecanismos para un mejor servicio.

- Que por los resultados obtenidos, es posible observar que la relación de la matriz de aprovechamiento Vs. matriz de vulnerabilidad es igual a **(95 / 63) = 1.55**, dado que el coeficiente es mayor a 1 la condición es favorable, para continuar con el negocio.
- Que la fuerza interna es el factor dominante de la “CHSJ” debido al alto crecimiento de la población y de la necesidad de utilizar los centros de atención médica.
- Que durante el año 2006 el Análisis de Liquidez, de Actividad, de Deuda y de Rentabilidad en la “CHSJ”, nos permiten concluir que el nivel de gestión administrativa y financiera es aceptable
- Que para mejorar el sistema de administración de la “CHSJ” se debe realizar procesos estratégicos, generadores de valor y procesos de apoyo

7.2 RECOMENDACIONES

- Estructurar el orgánico de la “CHSJ”, para que permita la racionalización de funciones con el fin de reorientar cada uno de los deberes y obligaciones de los funcionarios.
- Difundir nacional e internacionalmente la capacidad Administrativa y funcional de la “CHSJ”, para adquirir posicionamiento y prestigio en el mercado.
- Implantar un sistema informático de las diferentes áreas de la “CHSJ” a fin de mantener actualizada la información y que permita vincular las áreas de contabilidad, tesorería, activos fijos, el manejo de presupuesto y personal, para lograr un perfecto control de los movimientos contables y administrativos.

- Dinamizar y fortalecer la eficiencia y desempeño del Recurso Humano a fin de contar con personal especializado y de alto nivel profesional para conseguir la excelencia en la prestación del servicio.
- Gestionar los fondos necesarios para equipar, completar, construir las obras arquitectónicas de la “CHSJ” y aquellas proyectadas, para disponer el espacio físico necesario, que ofrezcan seguridad, control, comodidad, a fin de proporcionar un servicio de imagen consolidada en el resto de la provincia y el país.
- Aplicar el sistema de Gestión por Procesos y Perfiles por Competencias, en la “CHSJ”, a fin de mejorar su gestión administrativa y financiera.

7.3 BIBLIOGRAFIA:

- HENRY MINTZVERG. “Proceso Estratégico” 1era. edición. 1997 México
- CHARLES W.L. HILL “Administración Estratégica” 3era. edición. 1996 Bogota.
- FREEDD DAVID “La Gerencia Estratégica” 7ma. edición. 1993
- HILL CH. y JONES G. “Administración Estratégica” 3era. edición. Mc. Graw Hill 1996.

- KOONTS H. Y WEIHRICH H. Administración una Propuesta Global 9na. edición. 1998.
- SALLENAVE JEAN PAUL “gerencia y Planificación Estratégica” 2da. edición. 1997.
- SERNA GOMEZ HUMBERTO “Planificación y Gestión Estratégica” 4ta. edición. 1994.
- Patricio Rojas Arias “Un enfoque Estratégico” 2da. edición 2004.
- MICHAEL E. PORTER, la Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de Competencia. Vigésima Quinta Reimpresión, México, 1998.

7.4 BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

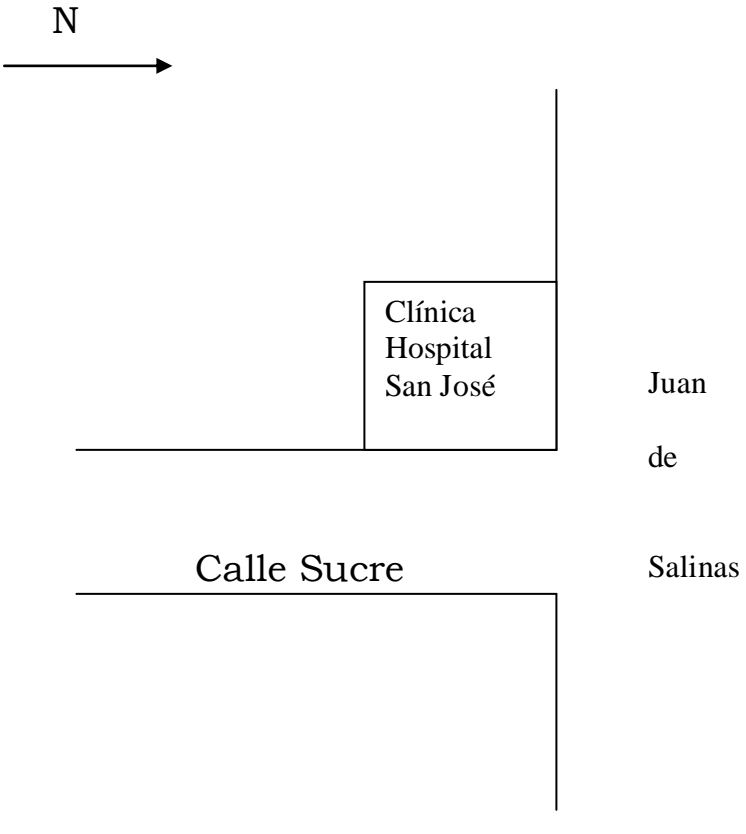
- www.ProyectosdePlaneaciónEstratégica.com
- www.ProcesoPlaneaciónEstratégica.com
- www.NaturalezayAlcancedelaPlaneaciónEstratégica.com

- www.PlaneaciónEstratégica.com

7.5 ANEXOS

ANEXO Nro.1

UBICACIÓN DE LA CLÍNICA HOSPITAL SAN JOSÉ



ANEXO Nro.2

TALLER DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA HOSPITAL SAN JOSÉ

Para la realización del taller del Plan Estratégico de la Clínica Hospital San José se organizó el siguiente equipo de trabajo:

- Ramon Vaca A. Coordinador

AREA DE TRABAJO Nro. 1

- Dr. Marco Ruiz Burneo
- Dr. Marco Ruiz Zabaleta

AREA DE TRABAJO Nro. 2

- Dr. Paúl Vaca Aguirre
- Dr. Miguel Aguirre T.
- Dr. José Ruiz
- Lcda. Rosa Arévalo

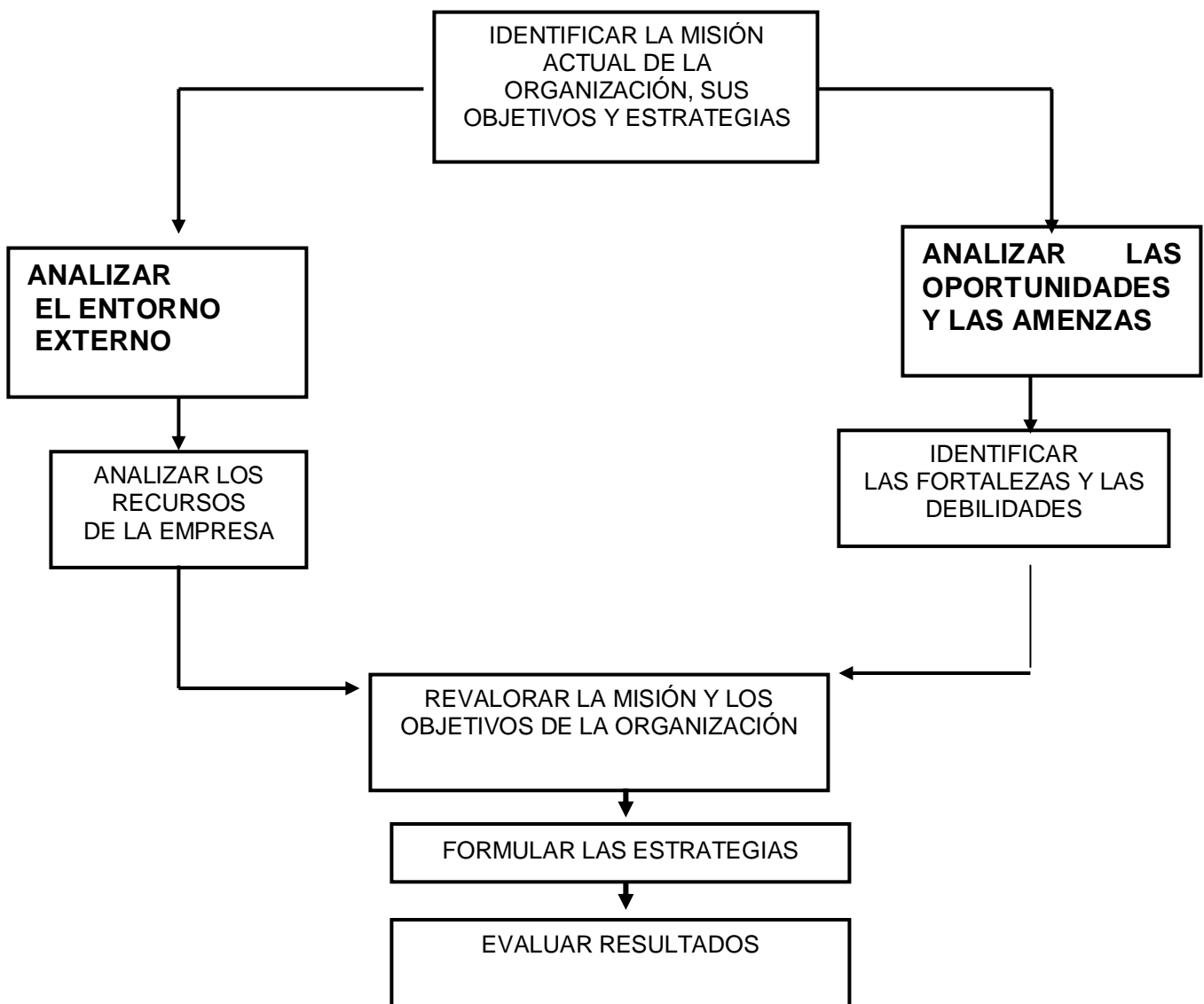
AREA DE TRABAJO Nro. 3

- Sra. Cumandá Zabaleta C
- Srta. Mireya Castillo

- Sra. Betty Muñoz
- Srta. Mariana Carrión
- Sr. Diego Hurtado

Primer Taller:

En este taller, se explico a todo el equipo de trabajo sobre los conceptos, procesos y términos básicos para la realización del Plan Estratégico.





PONER LAS ESTRATEGIAS EN PRÁCTICA

Elaboración: Gerencia de la Clínica San José, Ramón Vaca.

Segundo Taller:

El presente taller se hizo en dos pasos:

Primer punto iniciamos con la Búsqueda de Valores, de todas las personas que conforman el Equipo de Trabajo. Para esto analizamos los valores morales y éticos de los mismos, teniendo en cuenta que “la inteligencia crea valores nuevos”¹⁰, y definiendo los conceptos de valores, morales y éticos.

Los valores son amplias normas compartidas, abstractas, de lo que es correcto, deseable y digno de respeto.

Según “José Antonio Marina podremos decir lo siguiente: Las morales conducen a la Ética, que a su vez conduce a nuevas morales de segunda generación. La moral es uno de los hilos que trenzan el tapiz de la cultura”.

La Ética son normas, leyes socialmente establecidas sin distinción de clases, etnias, cultura o raza.

¹⁰ Jose Antonio Marina , Etica para Náufragos

Segundo punto se realizó el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para esto utilizamos los formatos que a continuación se detallan; cabe indicar que para la realización de este análisis se lo efectuó en dos pasos, primero se hizo un análisis FODA general de la Clínica Hospital San José, luego se los realizó por Niveles: Nivel Superior, Nivel Directivo, Nivel Financiero, Nivel Operativo y Nivel Auxiliar.

Tercer taller:

Para la elaboración de este taller primeramente se formuló la Misión y la Visión y luego se realizaron los objetivos de acuerdo a lo que somos y queremos ser una vez culminado el Plan Estratégico.

Cuarto taller:

En este taller se realizaron las metas y las estrategias de los objetivos planteados en el taller anterior; se usó la siguiente matriz para la realización del mismo.

Quinto taller:

Este fue el último taller que se realizó, ya que se evaluó todo el trabajo y se formuló conclusiones para dar cumplimiento a los objetivos y estrategias planteados del Plan Estratégico para la Clínica Hospital San José.

PLANIFICACIÓN DEL TALLER DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA HOSPITAL SAN JOSÉ

ACTIVIDADES	DICIEMBRE 2006				ENERO 2007
	9 al 13 de Diciembre 19H00-21H00	16 al 20 de Diciembre 19H00-21H00	23 al 27 de Diciembre 19h00-21h00	28 al 31 de Diciembre 19H00-21H00	2 al 5 de Enero 19H00-21H00
PRIMER TALLER					
SEGUNDO TALLER					
TERCER TALLER					
CUARTO TALLER					
QUINTO TALLER					

**FIRMA DE LOS INTEGRANTES DEL TALLER DEL PLAN ESTRATÉGICO
DE LA CLÍNICA HOSPITAL SAN JOSÉ**

Ramón Vaca A. Coordinador

AREA DE TRABAJO Nro. 1

Dr. Marco Ruiz Burneo

Dr. Marco Ruiz Zabaleta

AREA DE TRABAJO Nro. 2

Dr. Paúl Vaca Aguirre

Dr. Miguel Aguirre T.

Dr. José Ruiz

Lcda. Rosa Arévalo

AREA DE TRABAJO Nro. 3

Sra. Cumandá Zabaleta C

Srta. Mireya Castillo

Sra. Bety Muñoz

Srta. Mariana Carrión
