

# DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL Y CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIO DEL IESS EN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, PERIODO 2014-2019.

**Johana Elizabeth Abril Ortega<sup>1</sup>, Mayra Alexandra Granda Sanmartín<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup>*Docente a Tiempo Completo, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, Ecuador*

<sup>2</sup>*Responsable de Presupuestos – Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Santo Domingo*

Dirección: Av. Río Lelia S/N y La Lorena – Santo Domingo de los Tsáchilas

[johabethm@hotmail.com](mailto:johabethm@hotmail.com) ; [mayrigs@hotmail.com](mailto:mayrigs@hotmail.com)

**Resumen:** La planificación estratégica propuesta, pretende convertirse en una herramienta que proporcione una dirección y desarrollo organizacional al Hospital y Centro de Atención Ambulatorio del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en Santo Domingo, para alcanzar los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud Pública y la visión institucional. Para este propósito se establece una estructura metodológica, que contempla las técnicas e instrumentos de levantamiento de información, para la realización del diagnóstico estratégico, el cual comprende un análisis del macroentorno y microentorno. Los factores PESTEL, constituyen parte del estudio externo y con gran influencia dentro de las prestadoras de salud del IESS; el Gobierno establece las políticas públicas por medio del MSP, garantizando la promoción, prevención, curación, rehabilitación y atención integral en salud, componentes que inciden en las entidades que proporcionan este servicio. En el análisis interno, se orientó a las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard, donde se evidencia que la capacidad instalada, técnica y real trascienden en el desarrollo de las actividades administrativas y médicas. En el aspecto financiero, las dos entidades del IESS han presentado pérdidas durante sus años de funcionamiento por la unificación del Centro de Responsabilidad Presupuestaria. En el estudio prospectivo, se establecen dos escenarios, uno de ellos se denomina apuesta, el cual permite que la propuesta estratégica se considere efectiva y todas las variables tengan la posibilidad de desarrollo. El mapa estratégico propuesto permite un alineamiento de los objetivos organizacionales para la elaboración del BSC, instrumento de gestión que permite el monitoreo y cumplimiento de las iniciativas estratégicas propuestas.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica, Estudio Prospectivo, Balanced Scorecard.

**Abstract:** The planning, strategic proposal, aims to become a tool that provides management and organizational development in the Hospital and Ambulatory Center of Attention of the Ecuadorian Institute of Social Security in Santo Domingo. This is done in order to meet the guidelines established by the Ministry of Public Health. For this purpose, a methodological structure has been established as it contemplates the necessary techniques and tools to gather the information for the realization of this strategic assessment, which includes an analysis of the macro and micro environment. The factors, political, economic, social, technological, environment and legal P.E.S.T.E.L., are part of the external study and have a great influence within the IESS health providers. Equally important, the Government establishes the public politicians through the MSP, ensuring the promotion, prevention, cure, rehabilitation and integral attention in health, which impact the entities that provide this service. In the internal analysis, the four perspectives of the Balanced Scorecard were oriented. These perspectives are important as they ensure that the

installed capacity and technique improve and help the development of the administrative and medical activities. In the financial aspect, however, the two entities have presented losses during its years of operation for the unification of the Center of Budgetary Responsibility. In the prospective study, two scenarios, one of which is denominated bet, allows that the strategic proposal is considered effective and that all the variables have the developmental possibility. The proposed strategic map enables strategic alignment of organizational objectives for the development of BSC management tool which allows monitoring and enforcement of the proposed strategic initiatives.

**Key Words:** Strategic Planning, Prospective Study, Balanced Scorecard.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La planeación estratégica, en una entidad de Salud permite alinearse a los objetivos estratégicos institucionales, garantizando la promoción de la salud integral del afiliado y de la población ecuatoriana, en un ambiente de constantes cambios, originados por un entorno variable.

Estas referencias han permitido que el Hospital y Centro de Atención Ambulatorio del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en Santo Domingo, prevea obtener una estructura flexible que les permita tener una capacidad de reacción ante las nuevas directrices; por este motivo autoriza el desarrollo de una propuesta de un Plan Estratégico y Balanced Scorecard para un periodo de 5 años.

El diagnóstico situacional, consiste en realizar una investigación para conocer los problemas de la organización en su ambiente externo e interno; en el microambiente se analiza con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, en la referencia financiera, de clientes, interna, aprendizaje y crecimiento. Con el análisis del macro y micro entorno se elabora la matriz FODA para detectar la relación entre las variables más importantes y diseñar estrategias inherentes para la institución.

En el análisis prospectivo de esta investigación se ha considerado variables, actores y otros instrumentos, que por medio de la utilización de un software, se establece escenarios donde la organización pueda analizar su proyección a un futuro, para minimizar conflictos próximos y tener una posibilidad de desarrollo.

La presente propuesta permite un planteamiento de Direccionamiento Estratégico y la aplicación de un mapa estratégico, para la alineación de los objetivos al cumplimiento de la visión propuesta. Y asistido de una herramienta como el Balance Scorecard, se establece un sistema de monitoreo y cumplimiento de los proyectos en los diferentes niveles de la organización; esto solventará las limitaciones que se han presentado en las prestadoras de Salud del IESS en Santo Domingo.

## **II. METODOLOGÍA**

La estructura metodología, manejada para el desarrollo de este trabajo se encuentra en dos tipos de investigación.

En la etapa final del Plan Estratégico de la Institución, se realiza una retroalimentación y un diagnóstico actual, que permite identificar los puntos críticos y potencialidades para proponer iniciativas estratégicas y mejorar el enfoque de la organización a largo plazo; y solventar problemáticas causadas por agentes externos e internos. La investigación aplicada es considerada dentro del desarrollo de esta tesis por obtener información relativa a referentes que condicionan la investigación.

En el contenido de esta propuesta, se identifican en la comunidad algunos grupos de interés, los cuales son analizados por separado con el fin de establecer su nivel de influencia dentro y fuera de la institución; describiendo sus tendencias. Estas situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las acciones forman parte una investigación descriptiva, que busca identificar la relación entre dos o más variables.

Los métodos son esenciales para determinar cómo se va a proceder según la naturaleza de la investigación; por esta razón, se ha seleccionado el método analítico y deductivo. Al realizar un análisis segmentado, se acoge al método analítico, por verificar cada uno de los aspectos por separado; con el fin de establecer los elementos específicos que tienen un nivel de impacto significativo, los cuales pueden ir desde tópicos financieros hasta aspectos vinculados con la cultura organizacional, procesos internos y mejoramiento continuo.

En el análisis del macro ambiente del desarrollo de esta investigación, existen organismos que promueven lineamientos generales, estos son analizados para verificar ciertas particularidades que inciden directamente en las operaciones del Hospital y CAA del IESS; es decir, que se va desde hechos generales a cuestiones particulares que se encuentran enfocados con la naturaleza del método deductivo.

Los datos levantados sobre la cultura y ambiente organizacional, así como la satisfacción de los usuarios corresponden a material primario que aporta a la fundamentación de una parte del análisis interno, donde se establecen las fortalezas y debilidades de la organización. La información obtenida por los expertos, en la estructuración de la prospectiva, también es considerada como fuentes de información primaria. Por ser aspectos cualitativos, los cuales permiten sustentar el desarrollo del estudio prospectivo.

Las fuentes secundarias han sido consideradas y clasificadas en dos grupos:

Internas: se obtuvo información relevante como los estados financieros, nóminas de personal, categorías de afiliados, reglamentos, normativas y resoluciones.

Externas: el acceso a las páginas web de los organismos de control, leyes que indican en la regulación de los establecimiento médicos y textos que conforman la bibliografía son parte de las fuentes secundarias, dentro de este documento académico.

Las técnicas de investigación utilizadas, una de ellas es la cualitativa, que por medio de la entrevista realizada a los expertos, se obtuvo información que permitió la estructuración de escenarios estableciendo un grado de probabilidad de ocurrencia y el aporte a la formulación de las perspectivas del balanced scorecard. La utilización de herramientas informáticas, permitió realizar una encuesta postal, aplicada al cliente interno, una técnica de investigación cuantitativa.

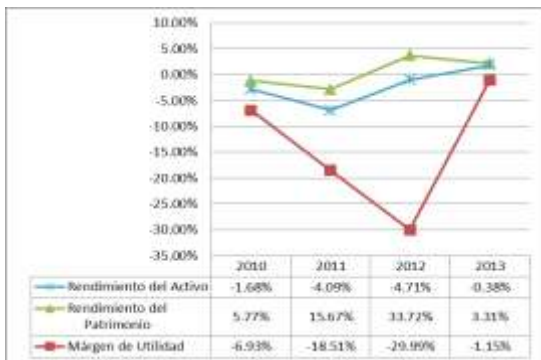
### **III. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el diagnóstico estratégico, los resultados relevantes en el análisis externo, se encuentran vinculados con el macroambiente, específicamente relacionados con los factores políticos y legales; el Ministerio de Salud Pública, que es la entidad rectora y le corresponde la responsabilidad de aplicación, control y vigencia de la Ley Orgánica de Salud y normas que entren en vigencia; se encarga de autorizar el funcionamiento de establecimientos y servicios de salud públicos y privados con fines y sin fines de lucro y de todos aquellos que se encuentren sujetos al control sanitario.

Las prestadoras de salud pública, se entiende como tales a las unidades militares de salud; las unidades de salud de la Policía Nacional; las unidades de salud del IESS y las unidades operativas del Ministerio de Salud; como instituciones públicas aseguradoras de salud se consideran al IESS, ISSFA e ISSPOL.

Considerando el microambiente para el desarrollo de esta propuesta, en el Censo de Población y Vivienda de 2010, se determinó que existen 34.000 médicos; 16.500 son generales y 17.500 son especialistas, que comprueba la falta de médicos expertos como un obstáculo que afronta el paciente en los hospitales públicos; el País cuenta con 1.800 centros y subcentros de salud que atienden en las especialidades básicas. La cobertura de seguridad social es del 10% y la red asistencial pública muy limitada, el 30% de la población queda sin cobertura, a pesar que otras prestadores de aseguramiento solventan las necesidades.

En el análisis interno, se estudia con las perspectivas del Balanced Scorecard; el aspecto financiero del CAA y Hospital del IESS, de los años 2010 al 2013, los resultados económicos son negativos, En la referencia del cliente, se obtiene un promedio de satisfacción del usuario de 3,6/10. En la referencia de procesos, la actual administración

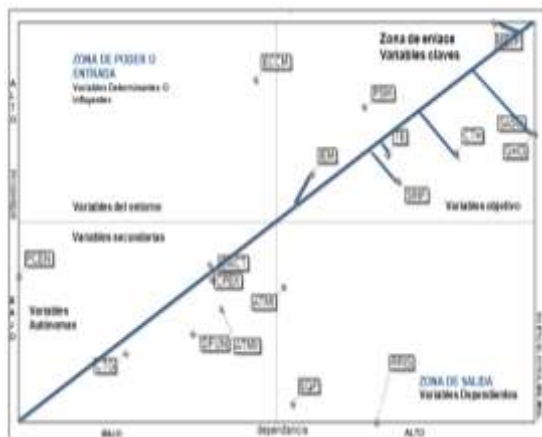


**Figura 1. Indicadores de Rentabilidad**

del Hospital y CAA del IESS, no disponen de una Cadena de Valor, que permita alinear los objetivos estratégicos de la unidad médica en función a los objetivos institucionales del IESS. El análisis de la capacidad instalada, ha determinado que el Hospital se encuentra operando al 80% de los servicios ofertados, en función a la infraestructura al 70% y la cobertura de la capacidad técnica determinada por la hora médico del 92%. En la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, se determina la necesidad de implementar una cultura

organizacional y mejorar las competencias del talento humano. En el estudio prospectivo, se procesan 18 variables entre internas y externas por medio del método MIC MAC; entre las cuales se seleccionan las que mantienen un alto nivel de influencia y dependencia, estableciendo 6 variables clave, conjuntamente con el método MACTOR y SMIC, se proyectan 64 escenarios posibles de ocurrencia. El escenario tendencial es aquel que mantiene la mayor probabilidad relativa de ocurrencia, que es desfavorable para el Hospital y CAA, porque no cumple con los propósitos establecidos y esto sucedería, si las autoridades de los establecimiento de salud no propone acciones correctivas y sigue

desarrollando de manera habitual las actividades. El segundo escenario se nombra apuesta, permite la construcción de la visión y es componente del direccionamiento propuesto; por estas razones, se deberá cumplir los objetivos de primer nivel que se encuentran alineados en el mapa estratégico. En la etapa de implementación del plan estratégico, se propone un monitoreo de manera anual con la priorización de las iniciativas estratégicas, y en su ejecución un vínculo con el enfoque de la planificación nacional para el Buen Vivir y la propuesta por el Ministerio de Salud Pública; por este motivo, la aplicación del Balanced Scorecard



**Figura 2. Plano de influencias indirectas**

optimizará la sincronización entre los objetivos de primer nivel y los de contribución.

#### **IV. TRABAJOS RELACIONADOS**

Estudios relacionados con planes estratégicos para prestadoras de salud del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se localizan en el Hospital del IESS de Latacunga, y el Centro de Atención Médica de Chimbacalle; los cuales han establecido el direccionamiento estratégico, para la consecución de los objetivos institucionales; el monitoreo del cumplimiento de las actividades, la realizan con una herramienta administrativa como es el Balance Scorecard, implementado únicamente al primer nivel del Hospital de Latacunga.

En el Hospital y Centro de Atención Ambulatorio del IESS de Santo Domingo, no ha existido una planeación estratégica, durante los 35 años de prestación de servicios de salud en la Provincia; por tal razón, se establece el direccionamiento estratégico a la actual gestión, formulado de manera técnica y según la necesidad de la institución; con la utilización de tres softwares, se realiza un análisis prospectivo, que permite la construcción de escenarios futuros de ocurrencias y con el BSC, se establece un sistema de monitoreo para el cumplimiento de los proyectos de primer y segundo nivel; garantizando la oferta de servicios médicos de calidad y el incremento en la cobertura de atenciones médicas de las prestadoras de Salud del IESS en Santo Domingo.

#### **V. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO**

En el diagnóstico situacional se estipula que la construcción de un Hospital del IESS en Santo Domingo forma parte de los primeros modelos de hospitales públicos a nivel del país, con categoría de nivel II y acreditación completa según lo establece el artículo 108 de la Ley 2001-55 de Seguridad Social y la resolución CD.020, Normas Técnicas y criterios para la calificación y acreditación del nivel de complejidad en las unidades médicas del IESS y demás prestadores de salud.

En el análisis externo del Hospital y Centro de Atención Ambulatorio del IESS, se establece que los servicios que ofertan estas instituciones se encuentran alineadas al Objetivo N°3 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013- 2017, que contempla el mejoramiento de la calidad de vida de la población; y el Estado por medio del Ministerio de Salud Pública, será el responsable de formular las políticas, normas; además de regular, controlar las actividades y funcionamiento de estos establecimientos.

En la referencia financiera del análisis interno, el Centro de Atención Ambulatorio y el Hospital, son unidades de atención médica pertenecientes a la Dirección General de Salud del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que mantienen un solo Centro de Responsabilidad Presupuestario (CRP), cuyo direccionamiento administrativo y financiero es gestionado desde el Hospital; la designación del valor monetario para las actividades de los servicios médicos se las realiza en función a estimaciones del gasto anual de cada unidad, generando una falta de monitoreo en los ingresos y provocando pérdidas acumuladas en ejercicios económicos anteriores y al inicio de operación del Hospital, reflejados en los años 2010 al 2013 con un promedio de rentabilidad financiera del -14,62% y un índice de liquidez del -33,19%, lo cual determina que no cuentan con un beneficio sobre el patrimonio y no pueden cubrir las obligaciones a corto plazo.

En el análisis de la referencia del cliente, el promedio de satisfacción del servicio por parte de los usuarios en las áreas administrativas es del 36,25%, que se determinó por medio de diferentes factores que detallan la variable en cuestión, y en la parte médica manteniendo el mismo criterio de investigación se obtuvo el 52%, que es una derivación de conformidad del servicio por el mejoramiento en las instalaciones de una unidad del IESS como el Hospital.

En la referencia de procesos el análisis de capacidad, el Hospital se encuentra operando al 80% de los servicios ofertados, el contenido de las actividades de atención en función a la infraestructura es del 70% y la cobertura de la capacidad técnica determinada por la hora médico es del 92%; si se establece una relación entre la capacidad de ofertar servicios definidos por la hora médico y la disponibilidad de ofertar servicios médicos en función a la infraestructura, se obtiene un 75%, que demuestra una gestión médica inadecuada.

En el análisis prospectivo, en el escenario tendencial no se observa aspectos propicios, ya que las seis variables no se cumplen; esto es dado porque se mantiene una relación secuencial de resultados, los cuales repercuten en el cumplimiento o no de un escenario apuesta. El compromiso futuro de la organización debe focalizarse en alcanzar su visión, por medio de iniciativas estratégicas, las cuales pueden ser desglosadas en objetivos, estrategias y proyectos que coadyuven a la institución universitaria a direccionar su gestión a largo plazo.

El Centro de Atención Ambulatorio del IESS no ha llevado un direccionamiento estratégico, que por medio un sistema se permita verificar el cumplimiento de los objetivos, metas y actividades; situación que se mantiene en la actual administración del Hospital, la cual no emite un informe técnico donde se evidencie el grado de alcance de los objetivos de primer nivel.

Las dos unidades médicas tienen un desafío importante, de contratar médicos especialistas de acuerdo al distributivo de cargos vacantes, los cuales representan el 85%, del total de la nómina, debido que en la provincia no existe la cantidad necesaria de profesionales especializados en áreas médicas y que presten sus servicios en instituciones públicas.

### **Agradecimientos:**

Al Hospital y Centro de Atención Ambulatoria del IESS de Santo Domingo, por permitir la obtención de información relevante, que ha hecho viable la generación del presente escrito.

### **Referencias Bibliográficas:**

- Balbi, E. R. (s.f.). Prospectiva, la herramienta mas idonea para planeamiento a largo plazo. Argentina. . Obtenido de Comprometidos con el futuro: Red de Escenarios y Estrategia en América Latina.
- CI056, R. (s.f.). Obtenido de Reglamento General de las Unidades Médicas del IESS. Constitución de la República del Ecuador . (2013). Obtenido de Sección II.
- Freed.R.David. (2008). Conceptos Administración Estratégicas. Mexico: Perason prentice Hall.
- Gerry, J., & Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica (5ta ed.). Madrid: Pretince HALL.
- Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción. Obtenido de Manual de Prospectiva y Estrategia. Barcelona.
- Godet, M. (2004). Análisis estructural, MICMAC y estrategia de los actores, MACTOR:. Recuperado el 2 de Julio de 2013, de Futuros, Metodología de Investigación: [http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet\\_analisis\\_estructural.pdf](http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf)
- Godet, M. (2004). Metodología de Investigación de Futuros. Recuperado el 28 de Septiembre de 2013, de Análisis estructural, MICMAC y estrategia de los actores, MACTOR: [http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet\\_analisis\\_estructural.pdf](http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf)

- Godet, M. (Abril de 2009). Obtenido de LIPSOR: La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios, Serie de investigación N° 10.
- INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, I. (s.f.). Recuperado el 25 de Septiembre de 2013, de Resoluciones: [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, I. (s.f.). (E. e. Encuesta de información Ambiental, Productor) Recuperado el 26 de Septiembre de 2013, de [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com): [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- Ley de Gestión Ambiental No. 99-37. (30 de Julio de 1999). Obtenido de Registro Oficial N° 245.
- Ley de prevención y control de la contaminación de los recursos aire, agua y suelo. (10 de Septiembre de 2004). Obtenido de Suplemento del Registro Oficial # 418.
- Ley de Seguridad Social. (30 de Noviembre de 2001). Obtenido de Registro Oficial Suplemento 465.
- Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social BIESS. (11 de Mayo de 2009). Obtenido de Registro Oficial Suplemento 587 .
- Ley Orgánica de Salud. (22 de Diciembre de 2006). Obtenido de Registro Oficial Suplemento 423 .
- Norton, R., & Kaplan, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. España-Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Oficial, R. (30 de Agosto de 2013). Resolución No. C.D.457. Obtenido de Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Registro Oficial, 7. (13 de Agosto de 2012). Obtenido de Reglamento Licenciamiento en Establecimientos Sistema Nacional de Salud.