



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO DE ATENCIÓN
AMBULATORIA - COTOCOLLAO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE
SEGURIDAD SOCIAL (IESS)” PERIODO 2010-2013”.**

Tesis de Grado previa la
obtención del título de Ingeniero
en Administración de Empresas

Autor: Jaime Elicio Fuertes Justicia
Directora: Doctora Zulema Malo Montoya
Centro Universitario: Quito

2010

Doctora.
Zulema Malo Montoya
**PROFESORA DE DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

C E R T I F I C O:

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por el estudiante Jaime Elicio Fuertes Justicia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, diciembre del 2010

f)

AUTORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....

Jaime Fuertes Justicia.

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, JAIME ELICIO FUERTES JUSITICA, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad".

F.
El autor

DEDICATORIA

Con especial cariño dedico esta tesis a mi esposa Nely y a mis hijos Esteban y Dayana, porque siempre son y serán un puntal en mi vida cotidiana y de manera decidida fueron mi inspiración y fortaleza para la culminación de mi carrera.

Jaime Elicio Fuertes Justicia

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja que me permitió realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al doctor Henry Medrano González, Director del Centro de Atención Ambulatoria Cotocollao, que por su intermedio me proporcionaron toda la información necesaria para realizar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la doctora Zulema Malo Montoya, por haberme guiado y orientado en forma acertada en mi práctica profesional.

A mi esposa e hijos, por su apoyo incondicional para la consecución de mis estudios, por su tolerancia hasta la culminación de la presente práctica profesional.

Jaime Elicio Fuertes Justicia

INDICE

	Página
Certificado	ii
Autoría	iii
Cesión de Derechos	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Resumen Ejecutivo	xi
Introducción	xiii

CAPÍTULO I:

ANTECEDENTES GENERALES DEL CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA COTOCOLLAO DEL IESS Y SU ESTRUCTURA.

1.1	Reseña Histórica	1
1.2	Misión, Visión y Valores Institucionales	3
1.2.1	Misión	3
1.2.2	Visión	3
1.2.3	Valores Institucionales	3
1.3	Estructura Organizativa y Funcional	4
1.3.1	Organigrama Estructural	5
1.3.2	Organigrama Funcional	6
1.4	Marco Legal	9

CAPÍTULO II:

MARCO DE REFERENCIA

2.1	Definición e Importancia de la Planificación	13
-----	--	----

2.1.1	Importancia de la planificación	15
2.2	Definición, importancia y clases de estrategia	17
2.2.1	Definición de estrategia	17
2.2.2	Importancia de la Estrategia	18
2.2.3	Clases de estrategia	19
2.2.3.1	Estrategias Corporativas	19
2.2.3.2	Estrategias Funcionales	21
2.3	Definición e importancia y previsión de la Planificación Estratégica	22
2.3.1	Definición de la Planificación Estratégica	22
2.3.2	Importancia de la Planificación Estratégica	26
2.3.3	Previsiones de la Planificación Estratégica	28
2.4	Importancia de la Planificación Estratégica para el sector empresarial del Ecu.	29
2.5	Análisis FODA	31
2.5.1	Análisis Externo	31
2.5.1.1	Oportunidades	32
2.5.1.2	Amenazas	32
2.5.2	Análisis Interno	33
2.5.2.1	Fortalezas	33
2.5.2.2	Debilidades	34
2.6	¿Cómo realizar el Análisis FODA?	34
2.7	Proceso de Construcción de Matrices	37
2.7.1	Matriz FODA (CAAC)	37

CAPÍTULO III:

DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE COTOCOLLAO.

3.1	Planeación para planear	40
-----	-------------------------	----

3.1.1	Acciones realizadas	42
3.2	Búsqueda de valores	45
3.3	Formulación de la Misión	47
3.4	Formulación de la Visión	48
3.5	Formulación de los Objetivos	48
3.5.1	Objetivos	48
3.5.1.1	Objetivo General	48
3.5.1.2	Objetivos Específicos	49
3.5.2	Políticas	49
3.6	Análisis FODA	50
3.6.1	Análisis Interno	50
3.6.1.1	Fortalezas	50
3.6.1.2	Debilidades	51
3.6.2	Análisis Externo	52
3.6.2.1	Oportunidades	52
3.6.2.2	Amenazas	52
3.7	Factores críticos para el éxito del CAAC	53
3.8	Matriz de Impacto	54
3.8.1	Matrices de Evaluación de Factores Internos (EFI)	54
3.8.2	Matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE)	55
3.9	Matriz FODA	57
3.10	Proceso Estratégico del CAAC	58
3.11	Diseño de Estrategias	59
3.11.1	Estrategias de Servicio	59
3.12	Difusión	61
3.13	Evaluación	62

CAPÍTULO IV:

PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL PARA APLICARSE EN EL AÑO 2010

4.1	Planificación Operativa Anual (CAAC) para el año 2010	63
4.2	Elementos del Plan Operativo Anual del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao.	64

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1	Conclusiones	81
1.2	Recomendaciones	82

	Bibliografía	84
--	--------------	----

Anexos

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao (CAAC), ha experimentado un continuo crecimiento de afiliados, adquisición de tecnología e incremento de personal en los últimos años; esta situación obliga a actuar en forma coordinada e interrelacionada para alcanzar los objetivos y metas previstas en la planificación inicial, en éste statu-quo es propicia la implementación de una Planificación Estratégica para el periodo 2010-2013, la cual es una poderosa herramienta administrativa que le permitirá saber al Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao, en donde se encuentra actualmente y hacia donde se dirige en el futuro, y es ahí donde entra en acción esta propuesta innovadora en la entidad, para dar una nueva perspectiva a los antiguos enfoques con los que se venía trabajando.

Entonces, la Planificación Estratégica en el Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao será un conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica en la cual se seleccione proyectos estratégicos, con objetivos, políticas y estrategias de servicio claras y de beneficio para los afiliados al IESS. De lo que se concluye que se trata de intentar establecer mecanismos formales para afrontar con éxito nuevos escenarios cotidianos en la vida de los afiliados y de cómo consolidar las ventajas competitivas en el mercado local.

Por lo expuesto, en este estudio de investigación se analiza:

En el Capítulo I: Se hace una descripción detallada del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao de su base legal y reglamentaciones internas, de la estructura organizativa y niveles de responsabilidad, funciones, e infraestructura administrativa y operativa necesarias para su funcionamiento.

En el Capítulo II: Se revisa el marco referencial en lo concerniente a la Planificación Estratégica, es decir principales conceptos y generalidades relacionadas al tema, se realiza un análisis teórico del FODA.

En el Capítulo III: Se realiza el diseño de la Planificación Estratégica para su aplicación en el Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao es decir la formulación estratégica, análisis FODA de CAAC, diseño de estrategias, difusión y evaluación.

En el Capítulo IV: Se realiza la Planificación Operativa anual ha aplicarse en el año 2010 en el Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao, así como también de sus diferentes elementos.

Finalmente en el Capítulo V: Se expone las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado en este estudio; una vez que se implemente la Planificación Estratégica en el Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao.

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, que tendrá a su disposición el Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao, en la búsqueda de cómo ofrecer una atención diferenciado y de calidad a sus afiliados y de cómo consolidar las ventajas competitivas en el mercado local, y esto en función de la misión, la visión, de los objetivos, de las estrategias y de los recursos disponibles; en el cual intervendrán todos los niveles directivos de la entidad.

La Planificación Estratégica en nuestro caso será implementada en el Centro de Atención Ambulatorio de Cotocollao para el periodo 2010-2013, el cual se caracteriza fundamentalmente por cambios profundos y por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia empresarial e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (proyectos estratégicos funcionales) y corto plazo (estrategias operativas).

Para la aplicación de la Planificación Estratégica es necesario una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos de los diferentes departamentos a la unidad superior y su posterior seguimiento y evaluación.

La Planificación Estratégica no será sólo una herramienta clave para los directivos del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao, implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para el CAAC (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son

consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hará descender la preocupación estratégica a todos los niveles del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES DEL CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA COTOCOLLAO DEL IESS Y SU ESTRUCTURA

1.5 Reseña Histórica

En 1970, un grupo de trabajadores y empleadores de la zona norte de la ciudad de Quito, solicita al entonces “Departamento Médico del IESS”, la instalación de un Dispensario para atender las enfermedades de los trabajadores del sector. El entonces Instituto de Previsión, recoge esta solicitud y establece un convenio con el Ministerio de Salud que para la fecha tenía un Centro de Salud en Cotocollao y empieza a atender a los obreros enfermos del sector, con el personal contratado para el efecto: un médico, un odontólogo y una Auxiliar de Enfermería (Dr. Herbas, Dr. Eloy Raza y Sra. Gloria Caicedo, respectivamente).

Con la reforma Constitucional y la Ley del Seguro Social, en 1972 y bajo el gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra, y por la presión de los trabajadores de las empresas de la Parroquia Cotocollao, se constituye el Dispensario del IESS del Norte, con presupuesto propio y autonomía de gestión.

En 1976 se arrienda una casa particular en la Av. La Prensa y Nazaret, esquina, con dos médicos generales, dos ginecólogos, dos odontólogos, 2 tecnólogos de laboratorio, una fisioterapeuta, una trabajadora social.

Presionados por la demanda de atención, debido al acelerado crecimiento del parque industrial del sector noroccidental de Quito, los trabajadores del sector exigen la ampliación de la planta física, el incremento del personal y de los equipos que garanticen una mejor atención. Entonces, en 1981 se cuenta con 4 médicos generales, 6 especialistas (3 ginecólogos, 2 pediatras, 1 cardiólogo) 2 odontólogos, dos fisioterapeutas y 4 personal administrativo y de servicios. Se constituye la Brigada de Medicina Preventiva con 1 médico, 1 Trabajadora Social, 1 Enfermera y 1 Educador para la Salud, que realizaban su labor en las empresas del sector.

En 1988, por presión de afiliados, jubilados y empleadores de la jurisdicción del Dispensario Cotocollao, se inicia, se procede y se termina la construcción del edificio que hoy ocupa el Centro de Atención Ambulatorio Cotocollao, dentro de un jurisdicción asignada que limita entre la calle Cuero y Caicedo por el Sur, la Avenida 10 de Agosto por el Este, la Faldas del Pichincha por el Oeste y las parroquias de Cayambe, Calacalí, Gualea, Nanegal, Malchinguí, Minas, por el Norte, con un total de cerca de 60.000 afiliados, de los cuales 28.000 son residentes en la jurisdicción y 32.000 son trabajadores de las empresas que residen en otros sectores de la ciudad de Quito y la provincia de Pichincha.

En la actualidad, el Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao, cuenta con 38 médicos, 9 enfermeras y 7 auxiliares de enfermería, con una sólida experiencia, que permiten que los afiliados y jubilados de la región norte, sean atendidos en casi todas las especializaciones, con la finalidad de mejorar su estilo de vida en cuanto a atención médica se refiere. Además, en este Centro existen diversos programas dedicados a la tercera edad, los mismos que se desarrollan a través de clubes, por ejemplo: de Baile terapia, aeróbicos y salidas al campo, con un importante grupo de jubilados; también existe el club de osteoporosis, en donde se desarrollan charlas para prevenir esta enfermedad muy de moda en la actualidad.

1.6 Misión, Visión y Valores Institucionales

1.6.1 Misión

“Prestación de servicios en salud ambulatoria a los afiliados, jubilados y derecho habientes del IESS, en prevención, recuperación y rehabilitación, con personal capacitado e infraestructura optima, con calidad y oportunidad”¹.

1.6.2 Visión

“Constituirse en un Centro de Atención Ambulatoria Líder de la red de servicios integrales de salud al afiliado, su familia y la comunidad, con tecnología de punta, reconocidos por su efectividad y calidez y que ejecute sus acciones basado en perfiles epidemiológicos y factores de riesgos”².

1.6.3 Valores Institucionales

- Ⓢ **Lealtad.-** Con los intereses, los valores, los principios y políticas de la empresa.
- Ⓢ **Honestidad.-** Respetar los recursos de la empresa, los bienes ajenos, el medio ambiente, la legislación, la normatividad, la dignidad de las demás personas y la propia.
- Ⓢ **Compromiso.-** Dar lo máximo de nuestra capacidad intelectual, técnica y experiencia a la empresa y a nuestros colaboradores, con obligación, disciplina, cumplimiento en el logro de los objetivos establecidos.
- Ⓢ **Proactividad.-** Anticiparse con todos los medios posibles: experiencia, actitud y creatividad para superar los problemas y dificultades para alcanzar y superar los objetivos.
- Ⓢ **Disciplina.-** Respetar y cumplir las decisiones, planes, normas y proyectos, con propósitos progresistas de equipo de acuerdo a la filosofía de la empresa.

¹ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Centro de Atención Ambulatoria de Cotacollao.

² Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Centro de Atención Ambulatoria de Cotacollao.

- ② **Actitud.-** Mantener siempre una conducta orientada a resolver problemas, pensando en los intereses de los clientes, empresa, proveedores, empleados.
- ② **Trabajo en equipo.-** Participar activamente con el grupo de trabajo, con integración, conocimientos, entusiasmo, confianza y experiencia para el logro de los objetivos de la empresa.
- ② **Motivación.-** Dar y reconocer las satisfacciones que estimulen el bienestar de los colaboradores, para su desarrollo personal y de la organización.
- ② **Superación.-** Trabajar y pensar constantemente en mejorar nuestra aptitud, educación y actitud, a través del compromiso.
- ② **Desarrollo de aptitudes.-** Estaremos prestos a adquirir una serie de conocimientos cognoscitivos que nos permitirán desarrollar una serie de actividades, para el desempeño de nuestras funciones”³.

1.7 Estructura Organizativa y Funcional

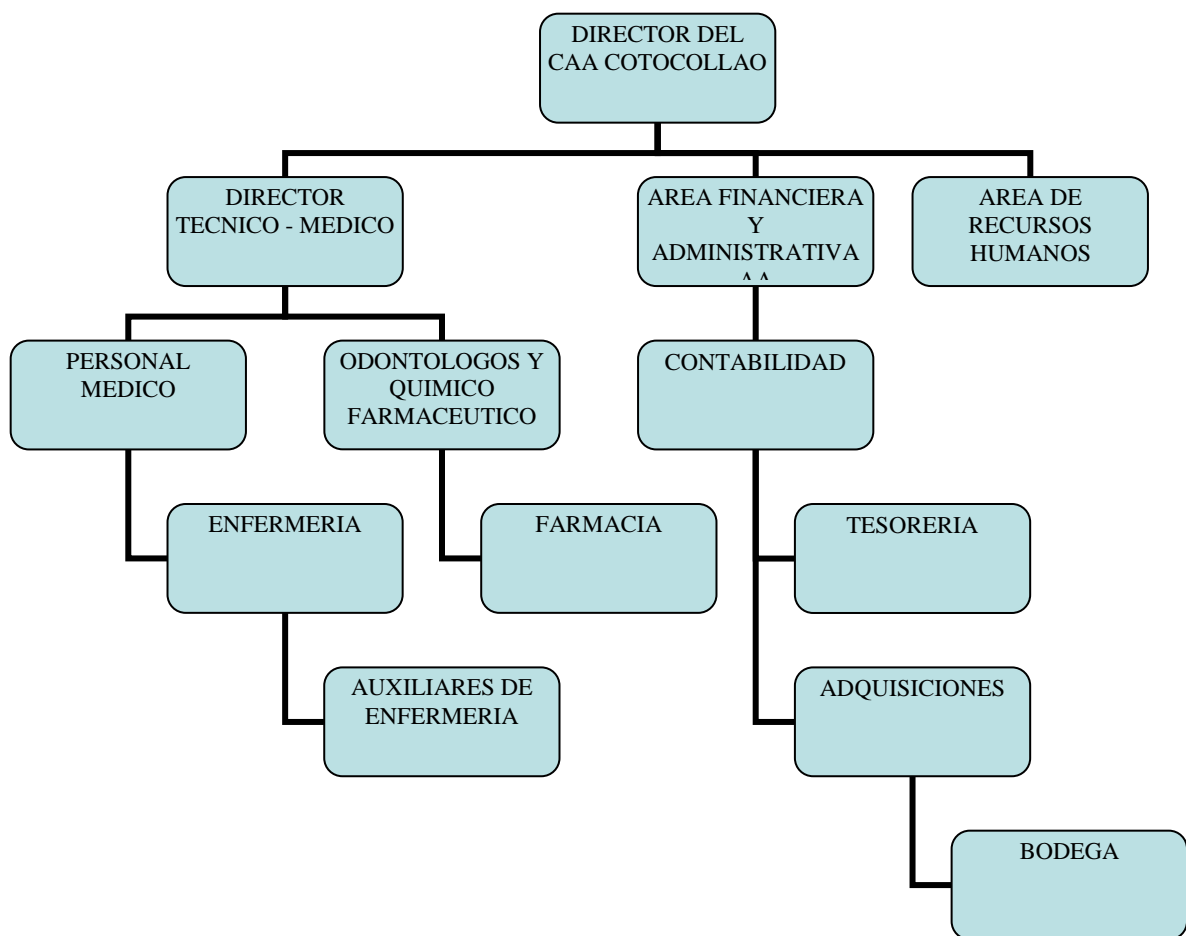
En la Unidad de Atención Ambulatoria de Cotacollao, hoy en día el enfoque de trabajo en equipo ya no se constituye un ideal sino un acción cotidiana donde directivos, médicos, odontólogos, enfermeras, auxiliares de enfermería, investigadores social y la comunidad actúan en forma coordinada e interrelacionada.

³ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Centro de Atención Ambulatoria de Cotacollao.

1.3.1 Organigrama Estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE COTOCOLLAO



Fuente: Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao (IESS)
Autor: Jaime Fuertes

1.3.2 Organigrama Funcional

Director

La gestión directiva, esta a cargo del Director, el que constituye la máxima Autoridad y es el representante legal de la Unidad de Atención Ambulatoria de Cotocollao.

Director Técnico Médico

Esta a cargo del control y administración adecuada del personal médico, Odontólogos, Químico Farmacéutico, Farmacia, personal de enfermería y auxiliares de enfermería, su gestión será supervisada y controlada por el Director de la Unidad, Autoridad a la que le reemplazará en caso de ausencia.

Área Financiero y Administrativo: Cuenta con un Profesional especialista en Finanzas, quien realizara la gestión financiera y administrativas de la Unidad, bajo se responsabilidad estará el manejo los balances financieros, de un Contador, que será el funcionario responsable de las actividades contables, quien debe mantener al día la contabilidad, y demás registros contables, así como, mantener al día los compromisos con el Servicio de Rentas Internas.

Área de Recursos Humanos.- Es la encargada de contratar al personal, de la capacitación del mismo, así como del desarrollo integral del mismo

Gestión Operativa

Dentro de la capacidad técnico-operativa, se debe hacer hincapié que la institución cuenta con una moderna infraestructura con la que cuenta por tratarse de un Centro de Atención Ambulatoria, solamente se atienden consultas de medicina general y de especialidades, emergencias; un servicio adicional que es Pediatría y cirugías del día, cuenta con un moderno quirófano, el mismo que está equipado con tecnología de punta. También cuenta con una moderna y equipada área de odontología, se caracterizan por contar con instrumental médico moderno y profesionales de renombre.

Es importante señalar que entre los Centros de Atención Ambulatoria del IESS, el de Cotacollao se constituye en el modelo para los demás. Es así como el Ministerio de Salud Pública otorgó el permiso de funcionamiento para el presente año y se obtuvo la calificación de 100/100 en bioseguridad hospitalaria de 100/100.

Gestión Financiera

El Centro de Atención Ambulatoria de Cotacollao, se financia sobre la base de presupuestos anuales, el mismo que será distribuido de acuerdo a la productividad, estipulada en el compromiso de gestión firmada entre esta Unidad y la Aseguradora de Salud.

Los ingresos provienen de las asignaciones que realiza la matriz para cada centro de atención ambulatoria, y los egresos o pagos a proveedores y terceros se los realiza mediante transferencias entre el Banco Central del Ecuador y las respectivas cuentas de los bancos privados de los proveedores.

El encargado del manejo del presupuesto de la Unidad de Atención Ambulatorio Cotocollao, debe presentar cada mes los saldos del presupuesto de acuerdo a los rubros que han sido utilizados, esto permite llevar un control adecuado de dicho presupuesto y en el caso de que un rubro se quedara desfinanciado, existe la posibilidad de realizar trasposos que permitan un manejo correcto.

Cuando una determinada partida se ha quedado sin fondos, se pueden realizar cambios de partidas, de tal manera que se puedan realizar normalmente las actividades.

El control del manejo de las partidas presupuestarias lo realiza la Dirección de Presupuestos, para lo cual este centro debe presentar informes mensuales del presupuesto gastado, y al final del año contable, se presentan los estados financieros, Balance general y Estado de Resultados.

Gestión de Marketing

La gestión de marketing tiene que ver con las 4 P y el servicio al cliente.

Servicio.- En el caso del Centro de Atención Ambulatorio Cotocollao, el servicio que ofrece son servicios de salud integral, en la actualidad el Centro cuenta con la mayoría de especialidades, cuenta con una área para cirugía del día, es decir en la mañana se opera y en la tarde se les traslada a la casa en la ambulancia del centro y le da atención post-operatoria.

Se cuenta con un área de emergencia que labora desde la 07h00 hasta las 19h00, en donde se atienden exclusivamente casos de emergencia.

Se cuenta con la mayoría de especialidades, que dan atención alrededor de 180,000 pacientes del sector norte de la capital y todos los jubilados.

- **Precio.-** El precio por lo servicios médicos, exámenes de laboratorio y fármacos, son los que se encuentra en el tarifario, establecido por el Consejo Superior del IESS.
- **Plaza.-** La plaza que cubre la atención médica del Centro de Atención Ambulatorio Cotocollao, es el sector norte. Sin embargo cualquier jubilado puede hacerse atender.
- **Promoción.-** La promoción del centro se basa en el marketing viral, es decir los mismos afiliados y jubilados se encargan de comunicar los diferentes servicios que ofrece el Centro a otros afiliados, además se lleva a cabo una Casa Abierta para promocionar los servicios de salud que ofrece el centro.
- **Servicio al Cliente.-** El servicio al cliente es cada vez mejor, se cuenta con tecnología de punta, el problema radica en el personal que requiere siempre de capacitación en atención al cliente y relaciones humanas, para que la atención sea de calidad y desvirtuar la mala imagen que los afiliados y jubilados tienen del IESS, a la vez que también se debe concienciar a los afiliados y jubilados de que deben tener una cultura de lo que es la seguridad social y específicamente la atención de salud, porque existen afiliados que de todo se quejas y son groseros con el personal.

1.8 Marco Legal

LA COMISIÓN INTERVENTORA

DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

En razón que era necesario dotar a cada una de las Unidades de Atención Ambulatoria del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de una adecuada estructura de organización y

funcionamiento emite la resolución de creación del Reglamento General de las Unidades Médicas del IESS.

Resolución

Expídase el siguiente REGLAMENTO DE GENERAL DE LAS UNIDADES MEDICAS DEL IESS:

TÍTULO

DEFINICIONES

ART. 1 Unidades Médicas del IESS.- Las Unidades Médicas del IESS que se registrarán por este Reglamentos, son prestadoras de servicios de salud a los afiliados, jubilados y derecho habientes de los Seguros Sociales de Enfermedad y Maternidad, en los términos que señala la Ley del Seguro Social Obligatorio y el Estatuto Codificado del IESS, y a la población en general mediante contratos individuales o corporativos.

Las unidades médicas del Seguro Socia Campesino se registrarán por su propio Reglamento

ART. 2 Clasificación de las Unidades Médicas del IESS.- Las Unidades Médicas del IESS se clasifican según su nivel de complejidad, en:

1. Hospitales de Nivel III
2. Hospitales de Nivel II
3. Hospitales de Nivel I
4. Centros de Atención Ambulatoria (Dispensario tipo A y tipo B)
5. Unidades de Atención Ambulatoria (Dispensario tipo C)

Corresponde a la Dirección Nacional Médico Social la calificación del nivel de complejidad de cada una de las Unidades Médicas del IESS y su acreditación como prestadores de salud a los afiliados del Seguro de Enfermedad y Maternidad.

ART. 3 Hospital de Nivel III. El Hospital de Nivel III es la unidad médica de mayor complejidad, de referencia zonal, que presta atención médica de hospitalización y ambulatoria de tercer nivel, en cirugía, clínica y cuidado materno infantil, medicina crítica, y auxiliares de diagnóstico y tratamiento.

ART. 4 Hospital de Nivel II.- El Hospital de Nivel II es la unidad médica, de referencias subregional o provincial, que presta atención médica en cirugía, clínica, cuidado materno infantil; medicina crítica, y auxiliares de diagnóstico y tratamiento.

ART. 5 Hospital de Nivel I.- El Hospital de Nivel I es la unidad médica de referencia cantonal, responsable de la prevención y atención de enfermedades mediante cirugía, clínica, cuidado materno infantil, urgencias y, auxiliares de diagnóstico.

ART. 6 Centro de Atención Ambulatoria.- El Centro de Atención Ambulatoria (Dispensario Tipo A o Tipo B) es la unidad médica, de referencia local, responsable de la prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, mediante cirugía, clínica, cuidado materno infantil, urgencias, y auxiliares de diagnóstico.

Corresponde a la Dirección Nacional Médico Social la acreditación de Dispensarios Anexos a cada Centro de Atención Ambulatoria.

ART. 7 Dispensario Anexo.- El Dispensario Anexo es la Unidad Periférica de Atención Ambulatoria, analizada y financiada por un empleador, privado o público, que brinda atención primaria de consulta externa a sus trabajadores o Servidores y se obliga a cumplir las responsabilidades señaladas en el "Convenio de Establecimiento y Funcionamiento y Control", aprobado por el Consejo Superior del IESS, en calidad de adscrita al Centro de Atención Ambulatoria que determine la Dirección Nacional Médico Social del IESS.

ART. 8 Unidad de Atención Ambulatoria.- La Unidad de Atención Ambulatoria (Dispensario Tipo C) es la unidad médica de menor nivel de complejidad responsable de la prevención recuperación y rehabilitación de la salud, mediante atención primaria de consulta externa.

ART. 9 Subsistema Zonal de Atención Médica Integrada.- El Subsistema Zonal de Atención Médica Integrada es la red de referencias y contra referencias entre varias unidades médicas del IESS, de distinto nivel de complejidad, desde la Unidad de Atención Ambulatoria hasta el Hospital de Nivel III con la finalidad de mejorar el acceso, la calidad, la eficiencia, la equidad y la sustentabilidad financiera de la prestación de salud a los asegurados en una circunscripción territorial delimitada por la Dirección Nacional Médico Social y aprobada por el Consejo Superior⁴.

⁴ Resolución No. 056, Comisión Interventora del IESS

CAPÍTULO II

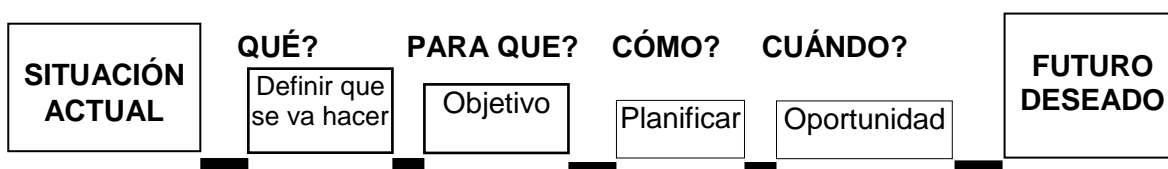
MARCO DE REFERENCIA

2.1 Definición e Importancia de la Planificación

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos"⁵

Esta determinación de lo que se va hacer debe ser clara, específica y concreta señalando o identificando claramente que se va hacer, para que se va hacer, como y cuando lo va hacer, se constituye como un puente entre el punto en que nos encontramos (situación actual) y aquel donde queremos ir (Futuro deseado). A continuación se explica de mejor manera en el siguiente gráfico:

PROCESO DE PLANIFICACIÓN



Fuente: Jiménez, Planificación Estratégica, año 1992
Autor: Jaime Fuertes

⁵ Jiménez C.,W. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México:FCE

¿Que Hacer?

Es aquí donde definimos lo que se desea realizar

¿Para que hacer?

En esta parte vamos a determinar el objetivo es decir concretar el fin o propósito que se desea alcanzar a través de la planificación.

¿Cómo?

Es la elaboración de un proceso de actividades señalando los pasos claros y concisos que se van a llevar acabo para alcanzar el objetivo propuesto.

¿Cuándo?

La planificación para que de buenos resultados debe ser programada adecuadamente en tiempo para que esta sea oportuna tanto en su diseño y más aún en su implantación.

En resumen podemos decir que planificar es la elaboración de un proceso flexible, integrado entre los objetivos y los planes de acción que nos han de servir, como punto de partida, como referencia para asegurar que las decisiones que tomamos en el día a día, no solo sirven para alcanzar objetivos de corto plazo, sino que además van alineados hacia la consecución de fines, objetivos y metas que nos hemos impuesto frente al día de mañana, de cara al futuro. Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características:

- Debe referirse al futuro.
- Debe indicar acciones.

- Debe contener un elemento de causalidad personal u organizacional.

Futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

2.1.1 Importancia de la planificación

Toda empresa u organización por grande o pequeña que sea, necesita tener un plan, un auténtico plan, si no se tiene un plan difícilmente podrá disponer de un sistema de control de lo que se hace, pues no se han fijado objetivos, metas que alcanzar, responsabilidades que cumplir y controlar. Un plan; programa y controla actitudes para obtener los mejores resultados ya sea a corto o largo plazo.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo.

- El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada.
- El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de la actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

La importancia de la planificación se puede generalizar en los siguientes puntos:

- ◆ Tratar de avizorar y determinar de cierta manera el futuro.
- ◆ Podemos realizar una decisión prevista.
- ◆ Nos ayuda a obtener una previsión del futuro.
- ◆ Podemos obtener criterios para alcanzar ciertas metas y resultados.
- ◆ Determinamos claramente algunos métodos y medios para lograr un objetivo, conociendo ciertas ideas o necesidades, dentro de la cual puede intervenir:
 - El asunto o hecho a ser modificado
 - El objetivo resultado o problema a ser superado o conseguido.
 - El sujeto que quiere lograr un objetivo.

2.2 Definición, importancia y clases de estrategia

2.2.1 Definición de estrategia

Estrategia es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

Estrategia viene del griego estrategos, esto es el arte de ganar la guerra; actualmente en las organizaciones es el arte de conseguir los objetivos.

Es así que estrategia se la puede definir como “Guías de acción de la empresa, que pretenden alcanzar con eficiencia los objetivos. No hay fórmulas mágicas para la elaboración de estrategias más bien es un proceso altamente creativo y exigente que requiere el esfuerzo de todos quienes conforman la empresa y del grupo de personas dedicadas a esta actividad”⁶.

La formulación de estrategias se basa en un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas que son:

¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?.

¿A dónde se dirige actualmente la organización?.

¿En que tipo de ambiente está la organización?.

¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

⁶ CIBERESPOJ, Mimeografiado Planificación Estratégica, Escuela Politécnica Javeriana del Ecuador 1999

A nivel empresarial, estrategia será un patrón o modelo de decisiones (Cursos de Acción) que determine y revele la consecución de objetivos, propósitos o metas, asignando la optima utilización de recursos logrando comprometer a los mismos con el cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

2.2.2 Importancia de la Estrategia

En la actualidad la alta y dura competencia y la complejidad que presenta los mercados actuales provoca que en algún momento, la mayoría de las organizaciones sufran de estancamiento o disminución en su ejecutoria. Dicho estancamiento o disminución a menudo causan muchas expectativas en un mundo con recursos limitados lo cual implica quizás estancarse o morir.

De esta manera las organizaciones por el solo hecho de mantener la posición a menudo requiere de un alto grado de esfuerzo y la definición clara y oportuna de estrategias, cuidando e incentivando así su posición y desarrollo; y es aquí donde se observa la importancia que tiene la **ESTRATEGIA**, cuya eficiente administración permitirá a las organizaciones subsistir y crecer ante la dura competencia y la complejidad que presenta el mercado actual.

En forma general lograr una eficiente administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos:

- Formulación de la estrategia;
- Implantación de la estrategia;
- Medición de los resultados de la estrategia y

- Evaluación de la estrategia.

2.2.3 Clases de estrategia

2.2.3.1 Estrategias Corporativas

Las estrategias corporativas son generales, involucran a la organización, estas estrategias son a largo plazo pretendiendo alcanzar objetivos generales de toda la corporación.

Las estrategias corporativas son guías de acción que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada una de las unidades de negocios, para así hacer realidad los resultados esperados y por consiguiente alcanzar la visión corporativa planteada inicialmente.

Las estrategias bien definidas deben:

- ◆ Canalizar la creatividad.
- ◆ Tomar en cuenta las posibles reacciones y cambios del medio circulante.
- ◆ Orientar hacia el logro de la visión.
- ◆ Atender a la misión de la institución y los principios y valores de sus integrantes.
- ◆ Buscar superación.
- ◆ Tener un enfoque sistemático.
- ◆ Ser sostenibles a largo plazo.
- ◆ Tomar en cuenta los procesos de transformación interna y tendencias sociales.
- ◆ Aprovechar las oportunidades.
- ◆ Evitar los riesgos.

- ◆ Basarse en fortalezas para mejorarlas.
- ◆ Eliminar o reducir las debilidades.

Las estrategias corporativas en resumen pueden definirse como herramientas fundamentales para el logro de los objetivos y de la misión empresarial, deben tomar en cuenta el compromiso total de todos los involucrados, y estar enfocados a tres elementos fundamentales que son los clientes, corporación, y a la competencia.

Como ejemplo podemos señalar los siguientes enfoques y estrategias corporativas:

A. Orientación de Negocios.

Se basa en la modificación el consumo y la diversificación de los servicios. Esto permite la complementariedad y accesibilidad de los servicios.

B. Estructuración de Negocios.

Se enmarca dentro del enfoque de la globalización e internacionalización de los negocios, y se orienta desde la perspectiva de cada negocio. Crea valor para la corporación como un todo.

C. Orientación de Gestión

Define las relaciones con los clientes internos y externos que reconozca un compromiso establecido para entregar al cliente una mayor calidad de servicio y establecer con el una mejor relación.

D. Orientación de Cambio.

Promueve una permanente innovación dentro de la organización, para que se genere nuevas y mejores prácticas de negocios apuntando siempre al desarrollo continuo.

2.2.3.2 Estrategias Funcionales

La creación de planes dentro de una corporación así como el desarrollo de estrategias y las puestas en marcha de un plan involucran a toda una organización puesto que se debe definir actividades claras que pueden ser resumidas de la siguiente manera.

- ◆ Pre - planeación (¿Quién hará, Qué, Cuando?)
- ◆ Análisis de posición y oportunidad (Dónde estamos ahora?)
- ◆ Formulación de la estrategia (¿Qué deberíamos estar haciendo?)
- ◆ Planeación de los recursos estratégicos (¿Qué necesitamos para realizarlo con éxito?)
- ◆ Planeación operacional (¿Cómo manejamos a la compañía este año, mientras trabajamos en forma positiva para enfrentar futuras necesidades?).

Tomando en consideración el punto de vista que anteriormente señalamos lo que se busca es poder apoyar la estrategia o el plan corporativo, este apoyo se fundamentará en los apoyos funcionales tradicionales como: investigación, producción, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios, mercadotecnia, etc.

La estrategia funcional se define desde cinco niveles los cuales son:

- ◆ La estrategia como plan.- Es considerar a largo plazo, buscando llegar a la visión.

- ◆ La estrategia como una línea de acción.- Es una maniobra a corto plazo.
- ◆ La estrategia como un modelo o patrón.- Que puede ser utilizada por los diferentes departamentos.
- ◆ La estrategia como una posición.- Encaminándose a la medición y a la adaptación del ambiente externo.
- ◆ La estrategia como una perspectiva.- Teniendo en cuenta el entorno enfocado al futuro deseado.

Las estrategias deben implementarse dentro de la empresa, en la forma más adecuada posible. Si suponemos que los objetivos por cada departamento, promovieron la creación de estrategias, entonces detallar las más adecuadas, por sus efectos positivos, en el ámbito de los negocios.

2.3 Definición e importancia y previsión de la Planificación Estratégica

2.3.1 Definición de la Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica 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.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?

- ¿Qué debemos hacer y Cómo podemos llegar? ⁷

¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la Situación:
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno

¿Dónde queremos ir?

- Visión, Objetivo a largo plazo

¿Qué debemos hacer? y ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Determinación de objetivos a mediano y largo plazo
- Diseñar las Estrategias apropiadas
- Estructuración de Programas de acción

La Planificación estratégica implica desde el proceso de fijación de los objetivos a largo plazo de una empresa hasta el establecimiento de los sistemas de decisión, y control, necesarios para la consecución de estos objetivos con el fin de adaptar a la empresa a un entorno en el que la frecuencia de cambio es mayor.

⁷ www.intersa.com/solucionesservicios/consultoria/planificación.htm Planificación Estratégica 2002

Todos estos objetivos y metas propuestas con miras al futuro son consecuencias de un análisis profundo, que debe hacerse de las realidades que están dentro de la empresa, así como del examen profundo y coherente de las fuerzas dentro del entorno de la empresa y que interaccionan con el desenvolvimiento de las mismas, estas fuerzas que condicionan a toda la organización pueden ser:

A. Fuerzas Moldeadoras.

Las fuerzas moldeadoras que imponen la sociedad a las empresas por sus costumbres y sus necesidades como pueden ser; la economía, la política las acciones que deben tomar toda empresa o toda organización para alcanzar los objetivos, las metas y el desarrollo que se han impuesto.

B. Fuerzas Demandantes.

Las fuerzas demandantes son derivadas de las necesidades del mercado, de los clientes, servicios y de nuevos productos que día a día demandan los consumidores.

C. Fuerzas Desafiantes

Es el gran desafío que viene por el lado del desarrollo tecnológico, de la competencia directa o indirecta, interna o externa que soporta la empresa o la organización. Dentro de éste marco también se encuentra otras.

D. Fuerzas Alimentadoras

Están constituidas por los recursos externos tales como los que proporcionan los consumidores, las posibles inversiones, etc.

E. Fuerzas Satisfactorias

Se refiere básicamente a productos y servicios, son fuerzas generadoras y la gran generación que viene a través del marketing , de la innovación , del desarrollo de nuevos sistemas de producción.

F. Fuerzas Aceleradoras.

Fuerzas definidas en el sentido de una auténtica reacción química, que son los recursos financieros que constituyen fuerzas generadoras.

“La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base de que una empresa que tome decisiones en el presente, para explorar las oportunidades y evitar los peligros”⁸.

Es decir que el Proceso de Planificación Estratégica cubre todas las áreas de la empresa define objetivos generales, tiende al uso máximo de los recursos y define lo que la empresa pretende hacer a largo plazo, y la forma de lograrlo.

⁸ George Steiner, Planeación Estratégica lo que Todo Director Debe Saber, Editorial Cecsca, 1998, página 2.

La Planificación Estratégica se basa en la visión y valores de la organización. Para ser estratégica requiere de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como de un análisis contextual de cierta profundidad.

2.3.2 Importancia de la Planificación Estratégica

Es de suma importancia la Planificación Estratégica puesto que la velocidad con que avanza el mundo empresarial, la globalización de mercados, y la alta competencia, exige la adopción de estrategias en el sistema de planificación de cualquier organización que desea posicionarse en el mercado, ser competentes, y poder alcanzar con eficiencia sus objetivos propuestos.

Planificar estratégicamente significa que los ejecutivos de una organización estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además las estrategias por su parte son las guías para que se produzca lo siguiente:

- La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos;
- Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados
- Pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros. Por lo cual es necesario conocer y aceptar nuevas realidades, una de ellas es saber que:

“Planificar Estratégicamente no es tan sencillo porque siempre producirán cambios”⁹.

La primera realidad que debemos aceptar es que mientras la humanidad progresa en el aspecto biológico en forma lineal, el nivel de conocimiento, el nivel tecnológico y por ende el nivel empresarial crecen en forma exponencial.

Esto significa que no se puede esperar que el día de mañana, el número de fluctuaciones ocurridas en el pasado más cercano sean las mismas que afecten al futuro, puesto que el número de fluctuaciones que afectan a las empresas serán siempre mayores que las que les afectaron en los últimos decenios por efectos del desarrollo tecnológico.

Es necesario encuadrarse claramente en las fuerzas que genera el cambiante entorno de la actualidad es decir el medio ambiente que rodea la empresa, y de la misma manera conocer el escenario dentro del cual van a desarrollarse las actividades empresariales; puesto que así contaremos con un punto de referencia para poder controlar y juzgar las actividades que se quieran desarrollar, entonces podemos observar lo cual importante es contar con una planificación estratégica suficientemente clara y flexible para poder lograr eficientemente los objetivos, cumplir la misión prevista y así poder alcanzar la visión propuesta.

⁹ George Steiner, Planeación Estratégica lo que Todo Director Debe Saber, Editorial Cecsca, 1998, página 3

2.3.3 Previsiones de la Planificación Estratégica

El diseño de una planificación estratégica implica algunos peligros latentes potenciales a los cuales se debe prestar las debidas atenciones ya que pueden provocar fallas o el fracaso total de esta; es así que compartimos el pensamiento de Harpy el cual menciona que “Es mejor esperar las dificultades para estar preparado para ellas y si es preciso se debe anticipar y superarlas”¹⁰.

Entonces es importante conocer y concientizarse acerca de estos peligros ya que pueden ayudar al equipo de planeación y/o consultores prevenir y evitarlos, estos posibles errores y prevenciones pueden ser:¹¹

Errores que pueden presentarse:

- Dedicar mucho tiempo a la descripción de nuestra empresa en lugar de analizar el mercado, la competencia o nuestra posición competitiva.
- La omisión de Objetivos mensurables.
- Negligencia en el análisis del mercado.
- No determinar con precisión quienes son "todos" nuestros competidores reales y potenciales, limitando el análisis a mis competidores en cuota.
- El Plan Financiero previsto a medio plazo presenta desajustes debido a factores que no podemos controlar: fluctuaciones, inflación, crisis monetarias, etc.

¹⁰ Alberto DIAZ, Mimeografiado O y M, Universidad Central del Ecuador, 1998, página 8

¹¹ [www.eseune.edu/Planificación Estratégica](http://www.eseune.edu/Planificación%20Estratégica), 2002

Previsiones

Para evitar caer en los errores habituales comentados anteriormente, recomendamos:

- El Planning ha de incluir periodos de revisión del Plan.
- La utilización de software y técnicas de "simulación de escenarios" nos puede ayudar a prever las posibles variaciones y corregirlas con más facilidad.
- Podemos incluir, además de objetivos, metas mensurables.
- Toda estrategia debe de incluir una meta mensurable.
- Determinar bien todos los competidores reales y potenciales

2.4 Importancia de la Planificación Estratégica para el sector empresarial del Ecuador.

Considerando las limitaciones y debilidades internas que presentan las empresas nacionales como son:

- Su reducido tamaño.
- Baja productividad.
- Bajo nivel de calidad.
- Bajo nivel de capacitación.
- Disponer de poco desarrollo tecnológico.
- Enfrentar a grandes competencias.
- Pequeña capacidad de ahorro y reducido capital.
- Poca o nula división de trabajo y limitado acceso a los servicios financieros.

Obliga a las empresas ha desarrollar un sistema de planificación estratégica para preparar sus organizaciones con éxito a los desafíos actuales.

Sumando a lo anteriormente mencionado las amenazas que presenta el entorno de un país en crisis como es el caso ecuatoriano que a pesar de estar paulatinamente superándolas, sin embargo los rezagos de alguna forma se siguen viviendo las cuales se presentan de la siguiente manera:

- Incertidumbre constante.
- Inestabilidad económica.
- Limitada oportunidad de crecimiento por desarrollarse en un país subdesarrollado.
- Difícil acceso al crédito.
- Contracción del mercado.

Entonces observamos que la adopción de la Planificación Estratégica en las empresas es de suma importancia ya que nos permitirá una visión clara y bien definida aprovechando valores y capacidades internas, eventos y oportunidades que presenta el entorno eliminando obstáculos para lograr paulatinamente sus objetivos y enfrentando hechos que limitan su crecimiento y desarrollo; la planificación estratégica entonces será la base fundamental para que estas pequeñas microempresas puedan subsistir y competir en el mercado ya que la complejidad que presenta la situación actual no permite seguir confiando solamente del instinto la experiencia y la suerte; limitando objetivamente su crecimiento.

2.5 Análisis FODA

Dentro del proceso de planificación estratégica es importante hacer un análisis minucioso de todas las fuerzas positivas y negativas que influyen en la organización apoyados en la información obtenida tanto en el estudio macro y micro ambiental de la industria a la que pertenece la empresa, como en el diagnóstico situacional correspondiente.

Para cumplir con este propósito es conveniente utilizar el método analítico conocido como FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que por ser una técnica administrativa que cubre los aspectos más importantes para tener una evaluación completa

Esta técnica divide al análisis en dos vertientes que son: Análisis Externo, Análisis Interno.

2.5.1 Análisis Externo

La información y análisis externa proviene del análisis del entorno, y sirve para identificar e incluso prever las oportunidades y amenazas que éste presenta para el desarrollo de los objetivos y acciones estratégicas. Éstas tenderán a maximizar el aprovechamiento de **oportunidades** y minimizar el efecto de las **amenazas**. Se trata de evaluar las principales tendencias demográficas, políticas, sociales, económicas, tecnológicas, para identificar factores favorables y desfavorables que inciden sobre la organización.

Dentro del análisis externo no solo es importante conocer la situación del entorno en el cual se está desarrollando la organización sino también es necesario predecir los posibles cambios que sucedan en el entorno, es decir establecer premisas o suposiciones de cambio que nos ayuden a preparar nuestras organizaciones aprovechando oportunidades y desvaneciendo amenazas.

No se trata de ser profetas si no más bien con datos reales establecer suposiciones de cambio a futuro y los efectos que estas puedan acarrear.

2.5.1.1 Oportunidades

Las oportunidades son eventos hechos, comportamientos, tendencias en el entorno de la empresa que pueden facilitar o beneficiar su desarrollo, siempre que se aprovechen en forma oportuna y adecuada.

Los problemas también pueden convertirse en oportunidades, si los analizamos y determinamos soluciones, a través de procesos que determinen causas y efectos.

Sin embargo no solamente debemos atacar a las causa y efectos, sino que debemos centrarnos en la búsqueda de soluciones a largo plazo, es decir llegar al centro del problema y eliminar las posibilidades que se ocurran, desarrollando pensamientos sistemáticos en el plano global.

2.5.1.2 Amenazas

Las amenazas son eventos, hechos, tendencias, comportamientos en el entorno de la entidad que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo oportuno y el logro de los objetivos.

Las amenazas al igual que las oportunidades no solamente deben concentrarse en eventos pasados y actuales sino en realizar predicciones o suposiciones a futuro como anteriormente habíamos mencionado; para de esta manera poder prevenir eventos negativos y aprovechar eventos positivos que brinde el entorno.

2.5.2 Análisis Interno

Para desarrollar un buen plan estratégico es de suma importancia conocer el interior de la empresa lo cual se conoce como análisis interno. Realizar el análisis interno significa pasar los rayos x por todos los departamentos de la empresa es decir detectar en cada departamento que fortalezas y debilidades tenemos en todos y cada uno de los departamentos que componen la empresa.

Las variables que se tomarán en cuenta dentro del análisis interno son las fortalezas y debilidades las cuales son factores o actividades que pueden controlar la organización, estas fuerzas y debilidades se establecen en comparación con la competencia, la superioridad o las deficiencias representan información muy importante para el desarrollo de un plan estratégico.

2.5.2.1 Fortalezas

Son valores, capacidades, conocimientos y habilidades que una empresa u organización tiene en grado superior a la de su género dando una ventaja competitiva sobre del resto de compañías del mismo género, ejemplo:

Recursos humanos altamente calificados, calidad de productos, altos niveles de productividad etc.

Las fortalezas son factores internos positivos que con una mejor y eficiente utilización ha de producir mejores resultados los cuales pueden ser consideradas como atributos internos que apoyan y contribuyen al logro de los objetivos.

2.5.2.2 Debilidades

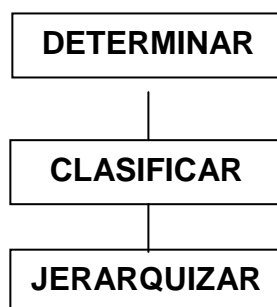
Debilidades es lo contrario de las fortalezas puesto que constituyen los obstáculos que tiene la organización entre sus posibilidades y los objetivos que quiere asumir.

Las debilidades son valores capacidades conocimientos que la entidad tiene por debajo del promedio constituyéndose en una limitación entre sus acciones y los objetivos que desea asumir como por ejemplo baja calidad de sus productos, poca o nula tecnología. Bajo nivel de capacitación de su personal etc.

Las debilidades son factores internos negativos que impiden y dificultan el normal desempeño y aún más la consecución y el logro de nuevos objetivos propuestos.

2.6 ¿Cómo realizar el Análisis FODA?

El análisis F.O.D.A. debe ser lo más conciso, preciso y claro para lo cual consideramos conveniente seguir los siguientes pasos:



Estos pasos se explican mejor en el proceso de construcción de las matrices los cuales tienen como fin:

- La matriz FODA nos permite establecer el nivel de impacto de las oportunidades, fortalezas debilidades y amenazas de la empresa.
- La elaboración de esta matriz proporcionará los elementos para definir el direccionamiento estratégico de la organización (negocio, principios y valores, visión, misión y objetivos) y para establecer las estrategias de negocios.

A). Determinación de Datos

Para realizar el análisis F.O.D.A. necesitamos de la determinación de datos; los cuales se obtendrán del Análisis Situacional.

Ámbito del análisis situacional

◆ La empresa.	—————>	Interno
◆ La industria	—————>	Micro ambiente
◆ Nacional e internacional	—————>	Macro ambiente

B). Clasificación de Datos

B.1. Métodos Para Definir Categorías

Para categorizar los datos obtenidos debemos tomar en cuenta la situación de la industria, del microambiente y del macroambiente para lo cual tenemos que considerar los siguientes métodos:

a) Método de las 5 fuerzas de Porter

- Capacidad de Negociación con los clientes
- Capacidad de Negociación con los Proveedores
- Potenciales Compradores o Clientes
- Productos Sustitutos
- Competencia Actual¹²

b) Método tradicional.

- Recursos de la empresa
- Clientes y Mercado
- Proveedores
- Competencia.
- Medio Ambiente
- Otras áreas de interés

B.2. Recopilación y análisis de la información

Para cada una de las categorías señaladas se determinará las necesidades de información (variables).

Ejemplo del análisis interno:

- Estrategias de negocios que aplica la compañía
- Cobertura geográfica del mercado
- Nivel de participación en el mercado.

¹² Porter Michael "Estrategia Competitiva" New York 1994.

- Margen de rentabilidad.
 - Rendimiento de la inversión.
 - Nivel de ventas.
 - Nivel de ingresos.
 - Nivel de gastos.
 - Nivel de Costos.
 - Ventajas del modelo de gestión gerencial.
 - Nivel de la imagen institucional.
-
- ◆ Identificación de las fuentes de información secundaria, bibliográfica y primaria de campo.
 - ◆ Elaboración de los instrumentos de recopilación de información, para la obtención de información de campo.
 - ◆ Organización, codificación y digitación.
 - ◆ Contrastación o complemento de la información de campo y bibliográfica, que sustenta la definición de fortaleza, oportunidad y amenaza.

C. Jerarquizar

2.7 Proceso de Construcción de Matrices

Matriz FODA

Es necesario mantener una matriz general de FODA la misma que se divide en dos, las cuales son:

A. La matriz de áreas ofensivas (Aprovechabilidad)

La matriz de aprovechabilidad al sustentarse en las Fortalezas y Oportunidades permite identificar las estrategias ofensivas para mantener y acrecentar la ventaja competitiva de la empresa.

B. La matriz de áreas defensivas (Vulnerabilidad)

La matriz de vulnerabilidad, sustentada en la Debilidades y Amenazas, es el fundamento para generar estrategias orientadas a disminuir o eliminar las debilidades de la empresa. Creando escudos para protegerle de la competencia.

FORMATO DE MATRIZ FODA

AMBIENTE INTERNO (CONTROLABLES)	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMBIENTE EXTERNO (NO CONTROLABLES)	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

2.7.1 Matriz FODA (CAAC)

AMBIENTE INTERNO (CONTROLABLES)	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Edificio estratégicamente ubicado y de fácil accesibilidad. • Recurso humano multidisciplinario, calificado y experimentado. • Personal con expectativa frente al cambio y predispuesto a la capacitación. • Existencia de red informática para atención médica y farmacológica. • Centro líder en el programa de prevención y protección de la salud. • Multiplicidad de los servicios que ofrece. • Población demandante cautiva. • La ley de Seguridad Social permite el desarrollo de la planificación local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas y espacios físicos subutilizados y con escaso mantenimiento. • Desconocimiento de la vida útil y garantía de equipos y nulo de mantenimiento preventivo. • Reducida capacidad del personal administrativo. • Reducida motivación al cambio. • Maltrato al usuario interno y externo. • Promoción de servicios particulares de salud por parte de algunos profesionales. • Prolongado tiempo de espera para usuarios internos y externos. • Inadecuada distribución de los recursos económicos y ausencia de cálculos de costo.
AMBIENTE EXTERNO (NO CONTROLABLES)	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de aportes económicos a la institución. • Integración a la red de salud del norte de Quito. • Política de autonomía favorece a la gestión y descentralización institucional. • Área de influencia amplia, de acuerdo a las necesidades del afiliado. • Autonomía para optimizar recursos y calidad de servicio. • Unidades competitivas con tecnología de punta y adecuada atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deteriorada imagen institucional ante la comunidad. • Paros, huelgas y otras interrupciones. • Privatización institucional. • Desconocimiento de la seguridad social por los gobiernos de turno. • Autoridades por cuota política. • Cambios a la Ley de Seguridad Social. • Inadecuado sistema de información y comunicación de las políticas de salud.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE COTOCOLLAO

3.1 Planeación para planear

La Planificación Estratégica constituye el medio, la vía que le permitirá al Centro de Atención Ambulatoria - Cotocollao desarrollar ventajas competitivas en el sector de la salud y brindar la mayor asistencia médica a los jubilados del IESS, en el que partiendo del análisis del entorno se proyectan objetivos y estrategias, y se determinan los elementos que definen la identidad. Como punto de partida se propone realizar las siguientes acciones que permitirán la preparación del personal implicado en la elaboración del mismo, algunas de las cuales han sido ejecutadas y que detallaremos más adelante.

1. Creación de un equipos de trabajo con personal de la organización y consultores ó investigadores externos con las siguientes funciones:
 - Impartir la capacitación.
 - Supervisar y controlar sistemáticamente la implantación para corregir los errores oportunamente.
2. Capacitación del personal de la organización que tendrá a su cargo la realización de la planificación estratégica en temáticas como:

- Trabajo en Grupo.
- Planificación y Estrategias.
- Estructura de la planificación estratégica a emplear.
- Elementos básicos de estadísticas referidos al cálculo de muestras, presentación de datos y procesamiento de encuestas.

3. Realizar sesiones de trabajo en grupo para determinar la misión de la organización (o actualizar la existente) y lograr el compromiso con la aplicación de la investigación.

Esta propuesta tiene un carácter general y puede aplicarse a otras investigaciones y trabajos a realizar modificando fundamentalmente los contenidos a impartir. Se fundamenta en los elementos de los métodos capacitación - acción e investigación – acción.

La capacitación – acción tiene por objetivo generar espacios de capacitación y pensamiento crítico; promueve procesos económicos, sociales y ambientales, articulando las diversidades mediante espacios participativos en los que nuevas percepciones de la realidad permiten emerger ilimitadas potencialidades humanas.

La investigación - acción es la producción de conocimientos para guiar la práctica y conlleva la modificación de una realidad dada como parte del mismo proceso investigativo. Dentro de la investigación-acción el conocimiento se produce simultáneamente a la modificación de la realidad, llevándose a cabo cada proceso en función del otro, o debido al otro.

3.1.1 Acciones realizadas

Creación del equipo de trabajo

Quedó compuesto por el jefe de imagen corporativa, jefe de recursos-humanos, jefe administrativo – financiero, la jefa de enfermeras, tres médicos, una química farmacéutica, un auxiliar de recursos humanos y una auxiliar de enfermería.

No fueron incluidos el Director y el Jefe del Equipo Médico por el cúmulo de tareas, responsabilidades y funciones que deriva de sus respectivos cargos, sin embargo se discute de manera permanente en los consejos de dirección la marcha de la aplicación de la planificación estratégica, además de enviárseles un informe mensual con los resultados, inconvenientes y posibles soluciones, convirtiéndose en asesores directos y partícipes permanentes.

Taller de Capacitación del Equipo de Trabajo #1: Metodología de la Investigación

Se conformó el primer taller de capacitación con un curso de Metodología de la Investigación, dirigido al equipo de trabajo, donde a manera de análisis y reflexión los participantes llegaron a la conclusión de que la aplicación de la Planificación estratégica en el centro se corresponde con una investigación científica es un PROCESO compuesto por distintas etapas o fases fuertemente interrelacionadas, y que para su correcta resolución se hace necesario ELABORAR un protocolo (programa o proyecto) de investigación sobre la temática seleccionada.

Este taller se impartió por dos semanas desde el 19 de enero de 2010 hasta el 30 de enero de 2010, con tres frecuencias semanales, a continuación presentaremos las actividades y/o temas analizados y discutidos.

Actividades:

1. El Diseño teórico de la investigación. 1ra semana.

- a) Planteamiento del problema de investigación.
- b) Objetivos de investigación
- c) Justificación de la investigación
- d) Viabilidad de la investigación
- e) La elaboración del marco teórico
- f) Definición del tipo de investigación a realizar
- g) Formulación de hipótesis

2. Etapas subsiguientes del proceso investigativo. 2da semana.

- a) Determinación de la información necesaria y sus fuentes.
- b) Selección del método y las técnicas.
- c) Seleccionar una muestra apropiada para la investigación.
- d) Recolección de los datos.
- e) Presentación de los resultados.

Taller de Capacitación del Equipo de Trabajo #2: Planificación Estratégica

Conocimiento indispensable y base de la aplicación de la investigación, donde se estudiaron, analizaron los componentes de la planificación estratégica, su objeto, actualidad e importancia para el centro.

Este taller se impartió por tres semanas desde el 9 de febrero de 2010 hasta el 27 de febrero de 2010, con tres frecuencias semanales, a continuación presentaremos las actividades y/o temas analizados y discutidos.

Actividades:

1. Conocimientos sobre los principales momentos de la Planificación Estratégica.

1ra semana.

- a) Fundamentos básicos de la Dirección Estratégica.
- b) Necesidad del enfoque, concepción y actitud estratégica.

2. Elementos de la Planificación Estratégica. 2da y 3ra semana.

- a) El proceso de Dirección Estratégica. Misión y Visión de la organización.
- b) Análisis estratégico Externo.
- c) Análisis estratégico Interno.
- d) Síntesis del diagnóstico interno y externo. Análisis FODA. Determinación del problema estratégico.
- e) Formulación de acciones estratégicas. El proceso de implantación y evaluación de las estrategias

Taller de Capacitación del Equipo de Trabajo #3: Diseño teórico de la investigación

Aquí el equipo de trabajo realizó la revisión, discusión y aprobación del problema de investigación; del marco teórico; se definió el tipo de investigación a realizar; formulación de

hipótesis. Se determinaron además las fuentes de la información necesaria; métodos y técnicas; recolección de datos; análisis de los datos.

Este taller sesionó por dos semanas desde el 9 de marzo de 2010 hasta el 20 de marzo de 2010, con tres frecuencias semanales, aquí se llevaron a la práctica los conocimientos adquiridos en los talleres anteriores, cuyo resultado se detalla en el párrafo anterior.

3.2 Búsqueda de valores

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado; es en esencia aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, que esta determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias.

En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización.

La búsqueda de valores es una tarea constante de todas las organizaciones, de estos dependerá el éxito y la generación de actitudes positivas en el personal, que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

A continuación presentamos los valores que son necesarios mantener y alcanzar en el Centro de Atención Ambulatoria – Cotocollao.

Valores:

- **Humanismo Médico:** Ser benevolente, siempre hacer el bien, dedicando todos los esfuerzos y conocimientos científicos y técnicos a la prevención, recuperación, rehabilitación y promoción de la salud humana. Gran sensibilidad ante los problemas de los pacientes y sus familiares, ayudarlos a resolverlos. Amor hacia los demás y hacia la profesión, ser íntegro, piadoso.
- **Profesionalidad Médica:** Hacer sagrada la carrera, entrega a la profesión, demostrar preparación médica especial, dominio de la técnica y la tecnología de avanzada e interés por la investigación. Respetarse a sí mismo y respetar los derechos de pacientes, familiares, colegas y demás personas. Salvaguardar las confidencias de los pacientes aún después de fallecidos.
- **Responsabilidad:** Compromiso permanente, personal y voluntario del médico con el paciente y con las demás tareas, manifestado en la actuación correcta en el cumplimiento cabal de sus obligaciones, sin que esto limite su autenticidad y creatividad en el desempeño de su profesión.
- **Sencillez:** Estilo desprovisto de artificios, moderación en las relaciones interpersonales, con gran sentido de humildad, sin que decrezca el médico, sino que lo eleve, no creerse por encima de los demás.

- **Honestidad:** Demostración de un sincero interés por el paciente, valorándolos por igual, independientemente de las posibilidades económicas, parentesco y relación personal; rechazo al soborno y a la mentira, actuando de buena fe, con justeza. Congruencia entre el discurso y el hacer.
- **Cortesía:** Aspecto y porte personal correctos, buenos modales, uso de un lenguaje apropiado, delicadeza, buen trato, buen tacto, alto nivel de educación formal. Rechazo a los actos de grosería y maltrato.
- **Ser Culto:** Tener una visión general del desarrollo de la humanidad en el más amplio sentido, así como de las diferentes manifestaciones artísticas y literarias. Ser sensible de la naturaleza y la obra humana. Comportarse en su relación con el medio y con las demás personas de acuerdo con su alto nivel de desarrollo intelectual.
- **Disciplina.-** Respetar y cumplir las decisiones, normas, metas, planes y proyectos, con propósitos progresistas de equipo de acuerdo a la filosofía de la Institución.

3.3 Formulación de la Misión

Misión

El Centro de Atención Ambulatoria de Cotacollao busca proporcionar servicios médicos integrales y oportunos en la prevención, diagnóstica, tratamiento, recuperación y rehabilitación de sus afiliados, jubilados y derecho habientes al IESS a través de la prestación de servicios de salud generales y de especialidad de alta complejidad con tecnología de punta e infraestructura óptima considerando siempre los principios básicos

de la Institución. “Solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia”

3.4 Formulación de la Visión

Visión

Ser el primer Centro de Atención Ambulatoria - Cotocollao para que sirva como Unidad modelo de los Centros de Atención Ambulatoria del IESS en el país para el año 2013, al ofrecer una atención ambulatoria de servicios especializados e integrales en las áreas de prevención, diagnóstica, tratamiento, recuperación y rehabilitación al afiliado, a su familia y a la comunidad; a través de autonomía de gestión, desconcentración operativa y administrativa de la matriz del IESS, bajo parámetros internacionales de calidad al ser capaces de competir con calidad en forma eficiente y eficaz con las proveedoras externas privadas.

3.14 Formulación de los Objetivos

3.14.1 Objetivos

3.14.1.1 Objetivo General

Diseñar una Planificación Estratégica para el Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao que pertenece al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), para el período 2010-2013

3.14.1.2 Objetivos Específicos

- Diseñar una planificación estratégica que recoja las necesidades y aspiraciones del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao con proyección al futuro, con premisas de satisfacción plena para los afiliados al IESS.
- Crear la matriz FODA en la cuál se va a resaltar las diferentes fortalezas del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao, las cuáles deberán mantenerse y expandirse, en cambio las debilidades detectadas deberán volverse fortalezas en el mediano plazo; también es importante mencionar las oportunidades que ésta posee, ya que de esta manera vamos a explotarlas y aprovecharlas a su cabalidad.
- Elaborar la estructura organizacional de las Unidades de Atención Ambulatoria que justifiquen el movimiento de la misma.
- Desarrollar estrategias de carácter operativo para el mejoramiento de calidad de los servicios de salud a los afiliados del IESS.

3.14.2 Políticas

- Los afiliados y jubilados son la prioridad en el accionar del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao.
- Orientar las decisiones y el accionar, para satisfacer las expectativas y necesidades de los pacientes y el logro de los mejores resultados en la prestación de las diferentes terapias.
- Realizar los tratamientos bajo principios éticos y con los siguientes valores: atención personalizada, calidez y respeto, compromiso y vocación de servicio, pasión por la tarea.

- Mantener la excelencia profesional del equipo de trabajo médico interdisciplinario, a través de la formación continua.
- Sostener el liderazgo tecnológico a través de inversiones permanentes en equipamiento de vanguardia y formación de recursos humanos.
- Contribuir a la comunidad mediante proyectos de ayuda y responsabilidad social.

3.15 Análisis FODA

Es una metodología de estudio de la situación competitiva del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao en su mercado de atención médica y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

3.15.1 Análisis Interno

3.15.1.1 Fortalezas

Perspectiva	Descripción
Financiera	Adecuado soporte financiero para la Unidad
	Tarifario institucional actualizado
	Procesos financieros oportunos
	Adecuado manejo de estados financieros
Afiliados	Población adscrita cautiva
	Programas innovadores de salud
	Profesionales capacitados y experimentados
	Edificio estratégicamente ubicado y de fácil acceso
	Mejoramiento de la capacidad operativa y de resolución
Procesos Internos	Diversidad de especialidades médicas
	Incremento en la productividad
	Atención integral de primer nivel

Perspectiva	Descripción
	Optimización del talento humano
Innovación y aprendizaje	Equipamiento médico de punta
	Actualización de equipo informático
	Ampliación del área física
	Recurso humano capacitado

3.15.1.2 Debilidades

Perspectiva	Descripción
Financiera	Demora en los procesos administrativos-financieros
	No contar con costos operativos reales
	Dilación en los procesos de mayor cuantía
Afiliados	Prolongado tiempo de espera para la atención médica
	Falta de calidad y calidez en la atención al afiliado
	Falso criterio cultural de derechohabiente
	Espacio físico insuficiente para la demanda creciente
Procesos Internos	Inadecuado sistema en la asignación de turnos
	Inadecuado sistema de referencia contra-referencia
	Inadecuada comunicación interna
	Falta de empoderamiento en ciertas áreas críticas (emergencia, laboratorio, trabajo social)
Innovación y aprendizaje	Falta de un adecuado sistema de evaluación
	Falta de iniciativa para la resolución de conflictos
	Resistencia al cambio en mejoramiento continuo
	Desinterés en la capacitación y actualización de conocimientos.

3.15.2 Análisis Externo

3.15.2.1 Oportunidades

Perspectiva	Descripción
Financiera	Mayor recaudación de aportes y recuperación de cartera
	Mayor asignación de recursos financieros
	Desburocratización de la asignación de recursos del Ministerio de Economía y Finanzas hacia las instituciones públicas
	Política financiera gubernamental favorable al sector de la salud.
Afiliados	Unidad competitiva con tecnología de punta
	Ampliación de cobertura al grupo familiar
	Programas innovadores para grupos vulnerables
	Ubicación geográfica –estratégica (accesibilidad)
Procesos Internos	Mejora de los servicios a los afiliados
	Aumento de la oferta para cubrir demanda insatisfecha
	Empoderamiento de procesos administrativos
Innovación y aprendizaje	Plan de capacitación del talento humano en las diferentes áreas.
	Actualización tecnológica.
	Liderazgo de la instancia administrativa.

3.15.2.2 Amenazas

Perspectiva	Descripción
Financiera	Inversión adecuada de los fondos del IESS
	Política económica gubernamental
	Gestión social inadecuada
Afiliados	Competencia por el incremento de prestadores de salud
	Proliferación de ONGs
	Deterioro de la imagen institucional
	Desconocimiento institucional de autoridades de turno
	Inestabilidad en normativas y resoluciones

Perspectiva	Descripción
Procesos Internos	Inestabilidad laboral personal de contrato
	Cambio frecuente de autoridades
	Falta de concreción en proceso
Innovación y aprendizaje	Sistema informático inadecuado en las Unidades Médicas
	Información no es actualizada permanentemente

3.16 Factores críticos para el éxito del CAAC

Los factores críticos del éxito son las cosas que tienen que funcionar correctamente en el Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao si se trata de alcanzar los objetivos propuestos:

2. Demora en los procesos administrativos – financieros
3. Prolongado tiempo de espera para la atención médica
4. Espacio físico insuficiente para la demanda creciente
5. Falta de iniciativa para la resolución de conflictos
6. Resistencia al cambio entre los empleados por el mejoramiento continuo

Con los factores críticos se busca identificar las variables vitales y más importantes que pueden definir el éxito de la Unidad Médica, de tal forma que lo que se mida sea verdaderamente esencial.

3.17 Matriz de Impacto

Luego de la preparación de la matriz FODA, se procede a preparar la matriz de impacto. Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao.

3.17.1 Matrices de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FORTALEZAS					
Perspectiva	Descripción	Urgencia	Tendencia	Impacto	Suma
Financiera	Adecuado soporte financiero para la Unidad	5	8	10	23
	Tarifario institucional actualizado	8	8	10	26
	Procesos financieros oportunos	8	8	10	26
	Adecuado manejo de estados financieros	6	8	9	23
Afiliados	Población adscrita cautiva	8	8	10	26
	Programas innovadores de salud	8	9	10	27
	Profesionales capacitados y experimentados	10	10	10	30
	Edificio estratégicamente ubicado y de fácil acceso	9	9	8	26
	Mejoramiento de la capacidad operativa y de resolución	8	9	10	27
Procesos Internos	Diversidad de especialidades médicas	10	10	10	30
	Incremento en la productividad	9	9	10	28
	Atención integral de primer nivel	8	9	10	27
	Optimización del talento humano	8	9	10	27
Innovación y aprendizaje	Equipamiento médico de punta	8	9	10	27
	Actualización de equipo informático	10	8	10	28
	Ampliación del área física	10	7	10	27
	Recurso humano capacitado	7	8	9	24
DEBILIDADES					
Perspectiva	Descripción	Urgencia	Tendencia	Impacto	Suma
	Demora en los procesos administrativos-financieros	9	9	10	28

FORTALEZAS					
Perspectiva	Descripción	Urgencia	Tendencia	Impacto	Suma
Financiera	No contar con costos operativos reales	10	8	9	27
	Dilación en los procesos de mayor cuantía	9	9	9	27
Afiliados	Prolongado tiempo de espera para la atención médica	10	8	10	28
	Falta de calidad y calidez en la atención al afiliado	6	5	9	20
	Falso criterio cultural de derechohabiente	9	7	9	25
	Espacio físico insuficiente para la demanda creciente	10	8	10	28
Procesos Internos	Inadecuado sistema en la asignación de turnos	8	7	8	23
	Inadecuado sistema de referencia contra-referencia	8	8	9	25
	Inadecuada comunicación interna	6	7	8	21
	Falta de empoderamiento en ciertas áreas críticas (emergencia, laboratorio, trabajo social)	8	8	9	25
Innovación y aprendizaje	Falta de un adecuado sistema de evaluación	7	7	8	22
	Falta de iniciativa para la resolución de conflictos	9	9	10	28
	Resistencia al cambio en mejoramiento continuo	10	8	10	28
	Desinterés en la capacitación y actualización de conocimientos.	9	8	9	26

3.17.2 Matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE)

OPORTUNIDADES					
Perspectiva	Descripción	Urgencia	Tendencia	Impacto	Suma
Financiera	Mayor recaudación de aportes y recuperación de cartera	10	9	10	29
	Mayor asignación de recursos financieros	10	9	10	29
	Desburocratización de la asignación de recursos del Ministerio de Economía y Finanzas hacia las instituciones públicas	9	8	9	26

OPORTUNIDADES					
Perspectiva	Descripción	Urgencia	Tendencia	Impacto	Suma
	Política financiera gubernamental favorable al sector de la salud.	8	9	10	27
Afiliados	Unidad competitiva con tecnología de punta	9	9	10	29
	Ampliación de cobertura al grupo familiar	10	9	10	29
	Programas innovadores para grupos vulnerables	7	8	8	23
	Ubicación geográfica – estratégica (accesibilidad)	5	6	10	21
Procesos Internos	Mejora de los servicios a los afiliados	10	10	10	30
	Aumento de la oferta para cubrir demanda insatisfecha	8	9	10	27
	Empoderamiento de procesos administrativos	9	90	10	109
Innovación y aprendizaje	Plan de capacitación del talento humano en las diferentes áreas.	10	10	10	30
	Actualización tecnológica.	8	9	10	27
	Liderazgo de la instancia administrativa.	8	9	10	27

AMENAZAS					
Perspectiva	Descripción	Urgencia	Tendencia	Impacto	Suma
Financiera	Inversión adecuada de los fondos del IESS	10	10	10	30
	Política económica gubernamental	8	9	10	27
	Gestión social inadecuada	6	8	8	22
Afiliados	Competencia por el incremento de prestadores de salud	6	6	6	18
	Proliferación de ONGs	8	8	8	24
	Deterioro de la imagen institucional	10	8	9	27
	Desconocimiento institucional de autoridades de turno	8	8	8	24
Procesos Internos	Inestabilidad en normativas y resoluciones	8	8	10	26
	Inestabilidad laboral personal de contrato	9	10	10	29
	Cambio frecuente de autoridades	7	7	9	23
	Falta de concreción en proceso	9	9	10	28

AMENAZAS					
Perspectiva	Descripción	Urgencia	Tendencia	Impacto	Suma
Innovación y aprendizaje	Sistema informático inadecuado en las Unidades Médicas	8	8	9	25
	Información no es actualizada permanentemente.	8	8	9	25

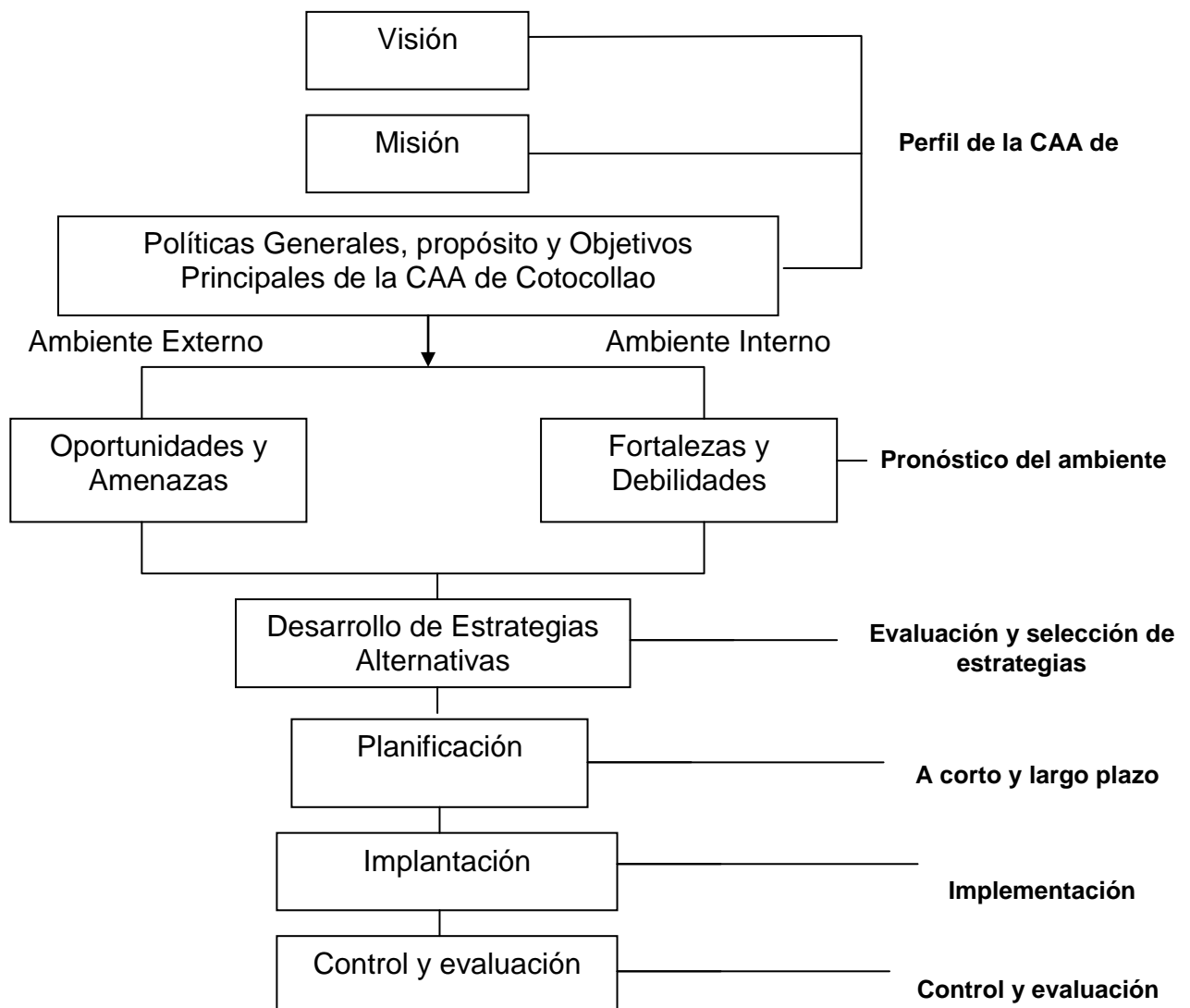
3.18 Matriz FODA

MATRIZ FODA	
INSTITUCIÓN (MEDIO INTERNO)	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Diversidad en especialidades médicas	Demora en los procesos administrativos-financieros.
Profesionales capacitados y experimentados	Prolongado tiempo de espera para la atención médica.
Incremento de productividad	Espacio físico insuficiente para la demanda creciente.
Actualización de equipo informático	Falta de iniciativa para la resolución de conflictos
Mejoramiento de la capacidad operativa y de resolución	Resistencia al cambio en mejoramiento continuo
Optimización del talento humano	No contar con costos operativos reales
Equipamiento médico de punta	Inadecuado sistema de referencia-contrareferencia
Ampliación del área física	Falso criterio cultural de derechohabiente
ENTORNO (MEDIO EXTERNO)	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mejora de servicios a los afiliados	Inversión adecuada de los fondos del IESS
Plan de capacidad del talento humano en las diferentes áreas.	Inestabilidad laboral personal de contrato
Ampliación de cobertura al grupo familiar	Falta de concreción en procesos
Empoderamiento de procesos administrativos	Política económica gubernamental
Mayor recaudación de recursos financieros	Deterioro de la imagen institucional
Unidad competitiva con tecnología de punta	Inestabilidad en normativas y resoluciones

MATRIZ FODA	
INSTITUCIÓN (MEDIO INTERNO)	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Actualización tecnológica	Proliferación de ONGs
Liderazgo de la instancia administrativa	Cambio frecuente de autoridades.

3.19 Proceso estratégico del CAAC

A continuación indicamos los procesos estratégicos que permiten cumplir la misión del Centro de Atención Ambulatoria – Cotocollao.



3.20 Diseño de Estrategias

3.20.1 Estrategias de Servicio

1. “El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena.

La cadena del servicio al afiliado adoptada básicamente por el Centro de Atención Ambulatorio Cotocollao, debe partir desde el nivel directivo del IESS hasta el último nivel operativo del CAAC.

2. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.

La calidad, además de ser definida por el público externo del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo del IESS. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.

3. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.

Cómo pueden ser motivados los empleados del Centro de Atención Ambulatorio Cotocollao, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal de médicos y auxiliares de enfermería.

4. La lealtad de los empleados impulsa su productividad.

Si un empleado del Centro de Atención Ambulatorio Cotocollao se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.

5. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.

Quién sino el mismo empleado del Centro de Atención Ambulatorio de Cotocollao, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a los afiliados y jubilados, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámica y real dentro de la Institución.

6. El valor del servicio impulsa la satisfacción del afiliado.

El afiliado se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor. El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao que lo provea, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son, como lo vimos: el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.

7. La satisfacción del afiliado impulsa la lealtad del afiliado.

Si un afiliado se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios médicos que le ofrece la Institución, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al afiliado por supuesto, éstos volverán a buscarlos.

8. La lealtad del afiliado impulsa una mejor imagen ante la población y la consecución de nuevos públicos.

Un afiliado satisfecho, además de serle fiel al Centro de Atención Ambulatorio de Cotocollao, impulsa la imagen y el prestigio de éste y atrae a más afiliados. La explicación de este procedimiento se da por el simple hecho de la existencia de la comunicación en el mercado, este eslabón se cumplirá con la creación de un flujo de comunicación adecuado con el mercado a través del uso de las herramientas racionales del servicio al afiliado.

3.21 Difusión

La difusión de la planificación estratégica se va a socializar a los empleados del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao a través de las siguientes estrategias de comunicación:

- La entrega de un folleto que contenga la planificación estratégica del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao para el período 2010-2013; a cada uno de los empleados que conforman la Institución del IESS.

- A través de un seminario dictado por un experto en el Auditoria del IESS; en el que se explique en forma detallada la Planificación Estratégica que se llevará a cabo en el Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao para el período 2010-2013.
- Publicación de una memoria anual en el que conste toda la Planificación Estratégica diseñada para la Unidad piloto CAAC.

3.22 Evaluación

La evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en la Planificación Estratégica en el Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao para el período 2010-2013, estará a cargo del Director del CAAC quien tendrá la obligación de hacer un seguimiento en cada trimestre de las metas y objetivos alcanzados sobre las metas y objetivos propuestos a través de una retroalimentación; para emitir un informe al Consejo Directivo del IESS en la casa matriz.

CAPÍTULO IV

PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL PARA APLICARSE EN EL AÑO 2010

4.1 Planificación Operativa Anual (CAAC) para el año 2010

Para el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas del Centro de Atención Ambulatoria de Cotacollao para aplicarse en el año 2010 y con los cuales se han comprometido ante los afiliados y jubilados, se debe contar con un instrumento que sistematice la ejecución de las actividades que sean necesarias para el logro de tales objetivos.

Este instrumento administrativo es el Plan Operativo Anual, conocido también como POA por sus iniciales en el idioma, el cual permite que con eficiencia, orden y control se planifiquen las actividades que deben ser realizadas en un período dado por los funcionarios del Centro de Atención Ambulatoria de Cotacollao, con una cantidad limitada de recursos financieros y materiales, donde la correcta utilización de los mismos es asegurada con el seguimiento y control de los planes.

El Plan Operativo Anual debe ser integral, esto significa que debe contener el total de actividades necesarias para que el Centro de Atención Ambulatoria de Cotacollao cumpla con sus competencias en el área de atención médica, como es la prevención, diagnóstica, tratamiento, recuperación y rehabilitación entre los afiliados y jubilados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), y las actividades con la población tanto

informativas como para la promoción de la participación ciudadana de determinadas actividades.

Las diferentes unidades del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao son responsables de la Planificación Operativa Anual de su área y de la formulación de sus propios presupuestos. Definen el plan de compras y contrataciones de servicios materiales, recursos humanos para el cumplimiento de su POA.

4.2 Elementos del Plan Operativo Anual del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao.

Con base en el Plan Estratégico diseñado en el CAPÍTULO III, se retoman los elementos de la misión, visión del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao y metas estratégicas ahí definidas.

La misión es el enunciado de la actividad fundamental del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao. Dice la razón de ser, los principios fundamentales, la filosofía y su status de legalidad.

La visión representa el estado futuro compartido por los miembros del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao que pretenden alcanzar, a partir de la cual se plantean las metas y actividades que se deben realizar para llegar a ese estado deseado.

Las metas estratégicas representan lo que nos comprometemos a lograr. Nos brindan pautas para encaminarnos en la dirección indicada en la gestión. Es necesario convertir en metas, la misión, si no es así, se traduce en apenas buenas intenciones que nunca se realizarán.

Estos elementos de la planificación estratégica se convierten en la guía de acción del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao durante el año que se planifica y presupuesta.

En el ámbito operativo, los elementos del plan son:

- Objetivos
- Metas
- Actividades
- Indicadores
- Recursos
- Responsables

Los Objetivos

Describen condiciones futuras deseables. Es un claro enfoque hacia resultados. Es el fin hacia el cual se dirigen las metas. Son descripciones de la situación que se desea alcanzar en un tiempo determinado, para el cumplimiento de la misión.

Para su redacción debe responderse a las preguntas ¿Qué necesidades debo satisfacer?, ¿Qué problemas debo solucionar?, ¿Cuál es la situación actual?, ¿Qué resultados pretendo alcanzar?. Se recomienda empezar con un verbo en infinitivo que esboce el resultado deseado.

Metas

Es lo que nos comprometemos a lograr. Nos dan pautas para encaminarnos en la dirección indicada en la gestión. Son la expresión cuantitativa y cualitativa de los objetivos.

Con base en los objetivos previamente definidos, se deben responder a las preguntas para cada uno de ellos: ¿Qué debo hacer para alcanzar cada objetivo?, ¿Cuánto debo hacer para lograr cambiar la situación actual?, ¿Qué tan realista (posible, alcanzable) es mi meta?, ¿Estoy siendo demasiado conservador?, ¿Estoy siendo demasiado ambicioso?.

Actividades

Son las acciones y proyectos que deben realizarse para cumplir con las metas y objetivos, es decir, para lograr los resultados deseados.

Cada actividad conlleva un conjunto de tareas que deben ser realizadas en un orden lógico para que las metas sean cumplidas. Se recomienda preguntarse ¿Qué debo hacer para lograr cada meta?, ¿Qué debe hacerse primero?, ¿En qué orden debo hacer las cosas?, ¿Con estas actividades cumplo o no con las metas?, ¿Es factible realizar estas actividades?

Indicadores

Son los parámetros que señalan hasta cuanto se han logrado los resultados esperados. Se definen para medir el logro de las metas operativas de cada una de las unidades del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao.

Debe tenerse sumo cuidado en la definición de los indicadores, porque suele suceder que se confunde con la unidad de medida que lo representa.

Es recomendable preguntarse: ¿Qué debo observar o constatar (instrumentos, datos, obras) para darme cuenta cuánto se han logrado de las metas?, ¿Qué me ayudará a darme cuenta que cada meta se está cumpliendo?, ¿Cuál es la unidad de medida que me reflejará el grado de cumplimiento de cada meta?

Recursos

Son los elementos materiales y humanos requeridos para la ejecución de las actividades. Se recomienda expresarlos en cantidades de mano de obra, materiales y otros recursos que faciliten el proceso de presupuestación.

Responsables

Indica quién o quienes responden por el cumplimiento de la actividad a evaluar.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE COTOCOLLAO PERIODO 2010-2013

Programa, Proyectos Actividades, Productos				Presupuesto	Responsable	Perspectiva	Objetivos	Resultados Esperados	Indicadores de Gestión
Programa	Proyecto	Actividad	Código funcional del programa	Programado					
						Afiliados			
Programa de atención especializada del paciente	Clínica del pie diabético	Integración del equipo profesional		223.000	Jefe de Imagen Corporativa		Incrementar cobertura de los servicios	Cobertura en el 90%	Número de pacientes de especialidad sobre el total de enfermos
		Adecuación del área física			Jefe de Recursos-Humanos				Número de consultas realizadas sobre el total de empleados
		Aprovisionamiento de equipos e insumos			Jefe Administrativo – Financiero				Número de consultas realizadas sobre el total de empleados
		Valoración clínica			Jefe de Equipo Médico				Número de valoraciones clínicas realizadas sobre las valoraciones planificadas
		Interconsulta de especialidades			Jefe de Equipo Médico				Número de pacientes de la especialidad sobre el total

Programa, Proyectos Actividades, Productos				Presupuesto	Responsable	Perspectiva	Objetivos	Resultados Esperados	Indicadores de Gestión
Programa	Proyecto	Actividad	Código funcional del programa	Programado					
									de enfermos
		Tratamiento de lesiones de pie diabético			Jefa de Enfermeras				Número de pacientes en tratamiento sobre el total de enfermos
	Detección oportuna de patología mamaria	Contratación de un especialista		100.000	Jefe de Equipo Médico			Cobertura en el 80%	Número de mamografías detectadas sobre las planificadas
		Socialización del proyecto			Jefe de Imagen Corporativa				Número de personas socializadas sobre las que desconocen.
		Realización de mamografías			Jefa de Enfermeras				Número de mamografías realizadas sobre las planificadas
	Atención oftalmológica integral	Contratación de especialista en cirugía oftalmológica		12.000	Jefe de Equipo Médico			Cobertura en un 100% de patología quirúrgica específica (pterigeon y otras)	Número de cirugías realizadas sobre las planificadas

Programa, Proyectos Actividades, Productos				Presupuesto	Responsable	Perspectiva	Objetivos	Resultados Esperados	Indicadores de Gestión
Programa	Proyecto	Actividad	Código funcional del programa	Programado					
		Puesta en funcionamiento del equipo de cirugía			Jefe de Equipo Médico				
		Realización de procedimientos quirúrgicos			Jefe de Equipo Médico				
	Salud Integral para el adulto mayor	Asignación responsables para los diferentes clubes			Jefe de Equipo Médico			Mejora de la calidad de vida del adulto mayor	Número de afiliados satisfechos sobre los insatisfechos
		Selección de instructores para cada actividad			Jefe de Imagen Corporativa				Número de instructores seleccionados sobre el total de los instructores que se presentaron.
		Ejecución de las actividades			Jefe de Imagen Corporativa				
	Ampliación de cobertura en medicina preventiva	Selección de las empresas que			Jefe de Equipo Médico			Satisfacción del personal cautivo de las	Número de afiliados satisfechos sobre los

Programa, Proyectos Actividades, Productos				Presupuesto	Responsable	Perspectiva	Objetivos	Resultados Esperados	Indicadores de Gestión
Programa	Proyecto	Actividad	Código funcional del programa	Programado					
		requieren medicina preventiva						empresas	insatisfechos.
		Seleccionar al personal de la salud que estará a cargo de esta actividad.			Jefe de Equipo Médico				
		Ejecución de las actividades			Jefe de Imagen Corporativa				

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE COTOCOLLAO PERIODO 2010-2013

Programa, Proyectos Actividades, Productos				Presupuesto	Responsable	Perspectiva	Objetivos	Resultados Esperados	Indicadores de Gestión
Programa	Proyecto	Actividad	Código funcional del programa	Programado					
						Procesos			
	Implementar sala de uso múltiple	Determinar las necesidades de la sala de uso múltiple		15.000	Jefe Administrativo – Financiero		Ampliar las Instalaciones de la Unidad	Número del total de personal capacitado	
		Establecer el presupuesto necesario			Jefe Administrativo – Financiero			Número de cursos realizados	
		Estudio de factibilidad			Jefe Administrativo – Financiero				
		Contratación de proveedor para la ejecución de la obra			Jefe Administrativo – Financiero				
		Dotación de mobiliario y equipos de audio y video			Jefe Administrativo – Financiero				
	Implementar un segundo Quirófano y sala de recuperación con 6 camas	Determinar las necesidades de un segundo quirófano		235.000	Jefe de Equipo Médico		Cobertura en el 100%	Número de cirugías realizadas	

Programa, Proyectos Actividades, Productos				Presupuesto	Responsable	Perspectiva	Objetivos	Resultados Esperados	Indicadores de Gestión
Programa	Proyecto	Actividad	Código funcional del programa	Programado					
						Procesos			
		Establecer el presupuesto necesario			Jefe Administrativo – Financiero				
		Estudio de factibilidad			Jefe Administrativo – Financiero				
		Contratación de proveedor para ejecución de la obra			Jefe Administrativo – Financiero				
		Integración de equipo de trabajo			Jefe de Equipo Médico				
		Dotación de mobiliario, equipo médico y lencería			Jefe Administrativo – Financiero				
	Ampliación de la Sala de Rehabilitación	Determinar las necesidades de ampliación del área de la rehabilitación		300	Jefe de Equipo Médico			Cobertura del 100%	Calidad del servicio ofrecido sobre el servicio planificado
		Establecer el presupuesto necesario			Jefe Administrativo – Financiero				

Programa, Proyectos Actividades, Productos				Presupuesto	Responsable	Perspectiva	Objetivos	Resultados Esperados	Indicadores de Gestión
Programa	Proyecto	Actividad	Código funcional del programa	Programado					
						Procesos			
		Estudios de factibilidad			Jefe Administrativo – Financiero				
		Contratación de proveedor para ejecución de la obra			Jefe Administrativo – Financiero				
		Equipamiento propio para la rehabilitación			Jefa de Enfermeras				
	Mejora de los servicios de ciertas áreas	Determinar las necesidades de mejora de ciertas áreas		600	Jefe Administrativo – Financiero			Mejora de la calidad y oportunidad de la atención	Satisfacción de los afiliados sobre los afiliados atendidos.
		Establecer el presupuesto necesario			Jefe Administrativo – Financiero				Presupuesto consumido sobre lo presupuestado
		Invitación a proveedores para la adquisición de equipo médico			Jefe de Imagen Corporativa				

Programa, Proyectos Actividades, Productos				Presupuesto	Responsable	Perspectiva	Objetivos	Resultados Esperados	Indicadores de Gestión
Programa	Proyecto	Actividad	Código funcional del programa	Programado					
						Procesos			
		Invitación a proveedores para adquisición de maquinaria y equipo			Jefe de Imagen Corporativa				
		Invitación a proveedor para adquisición de vehículo tipo ambulancia			Jefe de Imagen Corporativa				
		Equipamiento de ciertas áreas.			Jefe Administrativo – Financiero				

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE COTOCOLLAO PERIODO 2010-2013

Programa, Proyectos Actividades, Productos				Presupuesto	Responsable	Perspectiva	Objetivos	Resultados Esperados	Indicadores de Gestión
Programa	Proyecto	Actividad	Código funcional del programa	Programado					
						Innovación/ Aprendizaje			
Capacitación integral	Mejora en el servicio al afiliado	Determinar las necesidades de capacitación		10	Jefe de Recursos- Humanos		Realizar capacitación permanente para el personal	Personal capacitado en un 90%	Número de empleados capacitados sobre el número total de empleados
		Implementación del área física para la capacitación			Jefe de Recursos- Humanos				
		Contratar un experto en el tema			Jefe de Recursos- Humanos				
		Realizar la capacitación			Jefe de Recursos- Humanos				
	Resolución de conflictos	Identificación de conflictos			Jefe de Recursos- Humanos			Personal capacitado en un 90%	Número de empleados capacitados sobre el número total de empleados.

Programa, Proyectos Actividades, Productos				Presupuesto	Responsable	Perspectiva	Objetivos	Resultados Esperados	Indicadores de Gestión
Programa	Proyecto	Actividad	Código funcional del programa	Programado					
						Innovación/ Aprendizaje			
		Contratar un experto en el tema			Jefe de Recursos-Humanos				
		Realizar la capacitación			Jefe de Recursos-Humanos				
		Elaboración de protocolos			Jefe de Recursos-Humanos			Personal capacitado en un 90%	Número de empleados capacitados sobre el número total de empleados
		Programación de charlas, conferencias, videoconferencias y talleres			Jefe de Recursos-Humanos				

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE COTOCOLLAO PERIODO 2010-2013

Programa, Proyectos Actividades, Productos				Presupuesto	Responsable	Perspectiva	Objetivos	Resultados Esperados	Indicadores de Gestión
Programa	Proyecto	Actividad	Código funcional del programa	Programado					
						Financiero			
Capacitación integral	Mejora en la elaboración de los Estados Financieros	Determinar las necesidades de capacitación		10	Jefe de Recursos-Humanos		Realizar capacitación permanente para el personal financiero	Personal capacitado en un 100%	Número de capacitaciones realizadas sobre las capacitaciones planificadas.
		Implementación del área física para la capacitación			Jefe de Recursos-Humanos				
		Contratar un experto en el tema			Jefe de Recursos-Humanos				
		Realizar la capacitación en finanzas			Jefe de Recursos-Humanos				
	Optimización y racionalización de los recursos financieros	Identificación de necesidades			Jefe de Recursos-Humanos			Personal capacitado en un 90%	Número de capacitaciones realizadas sobre las capacitaciones planificadas.

Programa, Proyectos Actividades, Productos				Presupuesto	Responsable	Perspectiva	Objetivos	Resultados Esperados	Indicadores de Gestión
Programa	Proyecto	Actividad	Código funcional del programa	Programado					
						Financiero			
		Contratar un experto en el tema			Jefe de Recursos-Humanos				
		Realizar la capacitación			Jefe de Recursos-Humanos				
		Elaboración de trabajos de optimización y racionalización			Jefe de Recursos-Humanos			Personal capacitado en un 90%	Número de capacitaciones realizadas sobre las capacitaciones planificadas
		Programación de charlas, conferencias, videoconferencias y talleres			Jefe de Recursos-Humanos				

CONTROL DEL PLAN OPERATIVO ANUAL EN EL CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE COTOCOLLAO PERIODO 2010-2013

Tipo de Actividades	Número de		TEMA	Tiempo de Ejecución												Costo del Proyecto	Metas	Resultados	Medios de verificación
	Talleres	Participantes		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
PRESUPUESTO TOTAL																			

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La velocidad con que avanza el mundo empresarial, la globalización de mercados, y la alta competencia, exige la adopción de estrategias en el sistema de planificación de cualquier organización que desea posicionarse en el mercado, ser competentes, y poder alcanzar con eficiencia sus objetivos propuestos. Este es el caso del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao, la que requiere de una herramienta poderosa como es la planificación estratégica para aplicarle en sus diferentes áreas: financiera, de afiliados, de procesos internos y de innovación y aprendizaje.
- En los últimos años en el Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao, se ha acentuado la necesidad de un instrumento administrativo como es la planificación estratégica de la Institución para obtener autonomía de gestión, desconcentración operativa y administrativa de la matriz, lo cual permitirá mayor calidad y eficiencia en el servicio que proporciona a los afiliados y jubilados al IESS.
- La Planificación Estratégica en el Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao en el periodo 2010-2013, permitirá definir objetivos a largo plazo, identificar metas y objetivos cuantitativos, desarrollar estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizar recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

- Para cumplir con este propósito de la Planificación Estratégica fue conveniente utilizar también el método analítico conocido como FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que por ser una técnica administrativa que cubre los aspectos más importantes para tener una evaluación completa de la Institución.
- Finalmente para hacer el seguimiento y evaluar los resultados de los programas, planes y proyectos hacer implementados en el período 2010-2013 en el centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao es necesario utilizar un instrumento administrativo como es el Plan Operativo Anual, conocido también como POA, el cual permite que con eficiencia, orden y control se planifiquen las actividades que deben ser realizadas en un período dado y en el cual en caso de desviarse, se tomen acciones correctivas a través de una retroalimentación continua.

6.2 Recomendaciones

- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección del Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- Es necesario dotar de una planificación estratégica para el período 2010-2013 al Centro de Atención Ambulatoria de Cotocollao, en razón del crecimiento geométrico de la población afiliada al IESS frente al crecimiento aritmético de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos), lo que implica una nueva visión a futuro que

optimice y racionalice los escasos recursos disponibles destinados a la atención médica por parte del Consejo Directivo del IESS.

- La planeación estratégica se va a ocupar de identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo del Centro de Atención Ambulatoria de Cotacollao lo que le convertirá en un proyecto piloto a corto plazo, que de funcionar adecuadamente se lo implementará en los demás Centros de Atención Ambulatorios que tiene el IESS en el país; porque permitirá autonomía de gestión, desconcentración operativa y administrativa de la casa matriz.
- La asesoría-staff de expertos en Planificación Estratégica se vuelve imprescindible para que contribuyan a socializar y/o difundir entre los empleados que conforman el Centro de Atención Ambulatoria de Cotacollao la nueva cultura corporativa que profesa la Institución.
- Es necesario definir un responsable del cumplimiento de los planes estratégicos, puesto que una falla frecuente se debe a la falta de un seguimiento adecuado (retroalimentación), que le permita detectar desviaciones y desfases entre lo planificado y lo ejecutado para alcanzar las metas trazadas por la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, Michael, (2000) “Gerencia de Recursos Humanos”, Editorial LEGIS, primera edición, impreso en Santa Fé de Bogota
- CHIAVENATO, Idalberto, (2000) “Introducción a La Teoría General de la Administración”, ED. Mc Graw-Hill, Colombia.
- Filype, Gallego “Dirección Estratégica en la salud del siglo XX” Editorial McGraw Hill 1996.
- KOTTLER, Philip, (2001), “Fundamentos de Mercadotecnia”, IV Edición, Buenos Aires Argentina.
- MANSO C, F. “Curso de Dirección Estratégica Comercial y Sostenimiento de un Desempeño Superior” Editorial Esic.
- Menguzzato, M. “La Dirección Estratégica de la empresa, un enfoque innovador de management”.
- MINTZBERG Henry, (1999), “El Proceso Estratégico”, Tercera Edición, México D.F. Editorial Prentice hall.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la Lengua Española, Vigésima Primera Edición, Tomo I-II, Madrid 1992
- STANTON ETZEL, Walker, “Fundamentos de Marketing”, novena Edición, Editorial Prentice Hall.
- Steiner, George “Planificación Estratégica. Lo que todo director debe saber” Editorial CECSA México 1996,
- URBINA B. Gabriel, Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Colección Mc Graw Hill
- VAN HORNE James, Fundamentos de Administración Financiera, Octava Edición, 1994.
- VILLARREAL, Arturo Infante, “Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión”, Grupo Editorial Norma.
- WELSCH Gordón, Planificación y Control de Utilidades, Tercera Edición, 1995

- Weirich, H. “Administración, una Perspectiva Global” Quinta Edición, año 2003.
- Yañez, Eugenio “Dirección estratégica. Decisiones estratégicas” 1991

DOCUMENTOS DE SOPORTE

- Reseña histórica del IESS.
- Documentos del IESS
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social CONSEJO DIRECTIVO
- R.O. 3 de octubre del año 2000
- Reglamento a la ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, Decreto Ejecutivo No.3611
R.O. 9 del 28 de enero del 2003
- Unidades de Atención Ambulatoria de Salud.

LINKS DE INTERNET

[www. Adultosmayoresunidaddeatenciónambulatoria.htm](http://www.Adultosmayoresunidaddeatenciónambulatoria.htm).

www.iess.gov.ec

[www.planificacionestrategica](http://www.planificacionestrategica.paralaunidaddeatenciónambulatoria.htm)paralaunidaddeatenciónambulatoria.htm