

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**"DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA
DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD, ZONA SUR, JURISDICCION DE
SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

CELINA CONCEPCION POZO

LUCIA AGUSTINA POZO

DORA GERTRUDIS GONZALEZ CEA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA, MARZO DE 2001

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : Dra. Maria Isabel Rodríguez

SECRETARIO GENERAL : Licda. Margarita Muñoz Vela

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MSC. Roberto Enrique Mena

SECRETARIO : Lic. Santos Saturnino Serpas

ASESOR : MSC. Francisco Antonio Quintanilla

TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE : Lic. Carlos Gilberto Rivera Paül

1ER. VOCAL : MSC. Manfredo Riffstofen Castro

2DO. VOCAL : MSC. Francisco Antonio Quintanilla

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCION.....	iv

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD ZONA SUR Y LA PLANEACION ESTRATEGICA.....

A. ANTECEDENTES DEL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA.	1
1. Generalidades.....	1
2. Antecedentes.....	2
3. Conceptos.....	3
a. Salud.....	3
b. Salud Pública.....	4
4. Importancia del Sector Salud.....	5
5. Conformación del Sector Salud.....	5
B. ANTECEDENTES DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD ZONA SUR.....	6
1. Antecedentes.....	6
2. Red de servicios de la Dirección Departamental De Salud Zona Sur.....	8
a. Hospital de Neumología.....	8
b. Unidades de Salud.....	9
3. Importancia de la Dirección Departamental de Salud, Zona Sur.....	9

4. Objetivos de la Dirección Departamental de Salud, Zona Sur.....	10
5. Funciones de la Dirección Departamental de Salud, Zona Sur.....	11
a. Programática.....	11
b. Planificación	12
c. Financieras.....	13
d. Abastecimientos.....	14
e. Jurídicas.....	14
f. Auditoría.....	14
6. Misión Institucional.....	15
7. Marco Legal.....	15
8. Estructura Organizativa.....	18
C. ELEMENTOS TEORICOS DE LA PLANEACION	
ESTRATEGICA.....	21
1. Planeación.....	21
a. Definición de Planeación.....	21
b. Importancia de la Planeación.....	22
c. Elementos de la Planeación.....	23
d. Principios de la Planeación.....	27
2. Estrategia.....	30
a. Definición de Estrategia.....	30
3. Planeación Estratégica.....	30
a. Antecedentes de la Planeación Estratégica	30
b. Definición de la Planeación Estratégica	31

c.	Importancia de la Planeación Estratégica	32
d.	Características de la Planeación Estratégica	35
e.	Etapas de la Planeación Estratégica....	38
4.	Proceso de la Planeación Estratégica.....	39
a.	Análisis Interno.....	40
b.	Análisis del Entorno.....	43
c.	Matriz FODA.....	51
d.	Identificación de la Misión, Visión y Objetivos.....	53
1)	Formulación de la Visión.....	53
2)	Formulación de la Misión.....	53
3)	Determinación de los Objetivos.....	57
a)	Características de los Objetivos.	57
b)	Criterios para establecer Objetivos	60
c)	Procesos para establecer Objetivos	62
e.	Formulación de Estrategias.....	65
f.	Fijación de Metas, establecimiento de Políticas y Recursos.....	68
1)	Fijación de Metas.....	68
2)	Establecimiento de Políticas.....	71
3)	Recursos.....	73
g.	Programación a Mediano Plazo.....	74
h.	Desarrollo de los Planes a Corto Plazo.	75
i.	Implementación del Plan Estratégico....	75
j.	Control y Evaluación del Plan	

Estratégico.....	76
------------------	----

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTAL DE SALUD, ZONA SUR, JURISDICCION

DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	79
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	79
1. Objetivo General.....	79
2. Objetivos Específicos.....	79
B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	80
1. Recopilación de la Información.....	80
2. Determinación del Universo y Muestra.....	81
a. Universo.....	81
b. Unidad de Medida.....	81
c. Muestra.....	82
3. Tabulación y Análisis de Datos.....	82
C. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DEL AMBIENTE	
INTERNO Y EXTERNO DE LA DIRECCION	
DEPARTAMENTAL DE SALUD, ZONA SUR.....	109
1. Organización.....	110
2. Planeación.....	111
3. Análisis del ambiente Interno.....	113
a. Determinación de las Fortalezas	
Y Debilidades.....	115
4. Análisis del Ambiente Externo.....	118

a. Diagnóstico de Oportunidades y Amenazas.....	119
5. Análisis FODA.....	121
6. Planeación a Mediano y Corto Plazo.....	124
7. Control y Evaluación.....	124
D. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION	125
E. RECOMENDACIONES.....	126

CAPITULO III

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLANEACION

ESTRATEGICA PARA LA DIRECCION DEPARTAMENTAL

DE SALUD, ZONA SUR, JURISDICCION DE SAN MARCOS,

DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	129
A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	129
1. Objetivo General.....	129
2. Objetivos Específicos.....	129
B. DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLANEACION	
ESTRATEGICA PARA LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD,	
ZONA SUR, COMO UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA	
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES.	130
1. PLANEACION ESTRATEGICA.....	130
a. Formulación de la Visión, Misión y	
Objetivos.....	130

1) Visión.....	130
2) Misión.....	131
3) Objetivos.....	131
b. Formulación de Estrategias.....	132
1) Estrategias Ofensivas.....	133
2) Estrategias Defensivas.....	134
3) Estrategias Adaptativas o de Reorientación.....	137
4) Estrategias de Supervivencia.....	139
c. Fijación de Metas, Establecimiento de Políticas y Recursos.....	141
1) Fijación de Metas.....	141
2) Establecimiento de Políticas.....	142
3) Recursos.....	143
a) Recursos Humanos.....	143
b) Recursos Financieros.....	146
c) Recursos Materiales y Técnicos...	147
d. Recursos necesarios para la Implementación De la propuesta.....	149
e. Programación de Actividades a Mediano y corto Plazo.....	150
f. Plan de Implementación.....	151
g. Control y Evaluación.....	153
BIBLIOGRAFIA.....	155
ANEXOS	

R E S U M E N

El área de salud, es por ahora una de las más conflictivas dentro del sector público. Esto no es casual, ya que en dicho campo se producen servicios vitales para la población, e históricamente estos servicios han dejado mucho que desear, para alcanzar mejores niveles de vida. Es por ello que con la implementación de éste tema "Diseño de una Propuesta de Planeación Estratégica para la Dirección Departamental de Salud zona Sur", se verán mejoradas las actividades, programas y proyectos, encaminados a disminuir y controlar esos problemas que afectan a la población de la Zona Sur de San Salvador.

El desarrollo del trabajo se ha estructurado en tres capítulos. En el capítulo uno se presenta el marco teórico, el cual contiene conceptos del área de salud, antecedentes de la DDSZS, y sus principales funciones, y la descripción de todo el proceso de Planeación Estratégica.

El capítulo dos contiene todo lo referente a la investigación de campo, la metodología de la investigación para establecer la situación actual de la DDSZS, la tabulación, análisis e interpretación de los resultados, así como también se hizo un análisis del ambiente interno y externo, en donde se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; finalizando con las conclusiones y recomendaciones para la institución;

sobresaliendo entre las conclusiones la carencia de recursos económicos y financieros, que le permitan la finalización de programas y proyectos dirigidos a las comunidades y colonias, además la DDSZS no hace uso de la planeación estratégica, como herramienta administrativa que conlleva al logro de sus objetivos. A su vez se hacen recomendaciones, que para el caso lo más prioritario radica en el incremento de la asignación presupuestaria y buscar otros medios para la captación de recursos; así como, que la DDSZS implemente el proceso de planeación estratégica que se propondrá, y le permita realizar acciones para contrarrestar y aprovechar situaciones externas, a la vez superar y explotar las situaciones internas.

En el capítulo tres se presenta el Diseño de una Propuesta de Planeación Estratégica, poniendo en práctica las fases del proceso de la planeación estratégica. Formulando en un inicio la Visión, Misión, Objetivos y Metas que sirven como base para la determinación de las Estrategias, que deberá poner en práctica para lograr una eficiente conducción de los servicios de salud.

Finalmente, se fijan las políticas y recursos de la institución, así mismo se incluye un programa de actividades a mediano y corto plazo, y se ofrece un plan de implementación que ofrezca a la DDSZS una herramienta administrativa para el mejoramiento del desempeño en las actividades.

INTRODUCCION

Los servicios de salud son vitales para la población de cualquier país, por lo que el Estado debe velar para que éstos sean proporcionados con eficiencia y calidad, garantizando el bienestar de los habitantes.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, tiene como objetivo desarrollar y velar por el cumplimiento de los derechos de salud y beneficios de todos los habitantes de El Salvador, acción que ejercerá a través de la rectoría y coordinación del sector, que mediante las Direcciones Departamentales de Salud se llevaran a cabo los diferentes proyectos y programas encaminados a mejorar los servicios de salud.

El presente documento, es el resultado de una investigación realizada en la Dirección Departamental de Salud Zona Sur (DDSZS), cuyos elementos fundamentales son: El área de Salud y la Planeación Estratégica. El contenido trata sobre el "Diseño de una Propuesta de Planeación Estratégica para la Dirección Departamental de Salud Zona Sur, jurisdicción de San Marcos, Departamento de San Salvador"; con el que se pretende contribuir a una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades administrativas, que permita mejorar la prestación de los servicios de salud.

El desarrollo del trabajo comprende tres capítulos; en el primero se describe los antecedentes tanto del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social como de la Dirección Departamental de Salud Zona Sur, así también se definen conceptos y elementos teóricos sobre la planeación estratégica. Este lleva un proceso sistemático que implica realizar un diagnóstico que contiene el análisis externo (que incluye los ambientes macroeconómico, social, demográfico y político-legal) y el análisis interno (en el cual se debe revisar como están funcionando las principales áreas de la institución). Estos resultados se integran en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual da la pauta para formular o reformular la Visión (lo que se aspira llegar a ser), y la Misión (la razón de ser), y los objetivos de la institución. De ésta se desprenden las metas que son los resultados que se deben obtener para alcanzar los objetivos. Seguidamente hay que definir las estrategias, las cuales se diseñaron confrontando los resultados de la matriz FODA. Es necesario desarrollar programas de trabajos, para que luego se implemente el Plan Estratégico y ejercer un control adecuado de las actividades.

En el segundo Capítulo se inicia con la determinación del universo, en donde la muestra resultó de 32 empleados los cuales fueron encuestados y 8 directores de las diferentes Unidades de Salud los que se entrevistaron. Luego se presenta la correspondiente tabulación y la interpretación de los

resultados obtenidos. Cerrando el capítulo con las conclusiones y recomendaciones, detallando a continuación las más importantes de cada una de ellas:

- La carencia de recursos económicos y financieros, que le permitan la finalización de programas y proyectos dirigidos a las comunidades y colonias, además la DDSZS no hace uso de la planeación estratégica, como herramienta administrativa que conlleva al logro de sus objetivos.
- El incremento de la asignación presupuestaria y buscar otros medios para la captación de recursos; Asimismo, la DDSZS debe implementar el proceso de la planeación estratégica que se propone, y le permita realizar acciones para contrarrestar y aprovechar situaciones externas, así como superar y explotar las situaciones internas.

El tercer capítulo, contiene el diseño de la propuesta de Planeación Estratégica, que incluye, la formulación de la Visión, Misión y Objetivos; Se establecieron estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación y de supervivencia para la institución. También se fijaron las metas, políticas y recursos necesarios. Se elaboró una programación de actividades a mediano y corto plazo, y un plan de implementación seguido por un adecuado control y evaluación para el horizonte de la planeación.

San Salvador, 27 de Julio del 2000.

Licenciado

Roberto Rodriguez Lindo

En esta fecha estamos depositando tres (3) ejemplares de nuestro trabajo de graduación titulado: "DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD, ZONA SUR, JURISDICCION DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR".

Para efectos de nombramiento de Tribunal Examinador, el cual hemos desarrollado bajo la asesoría del Licenciado Francisco Antonio Quintanilla.

El período para su desarrollo se vence el 17 de Agosto del 2000.

Celina Concepción Pozo

Lucía Agustina Pozo

Dora Gertrudis González

Lic. Francisco A. Quintanilla

Asesor

CAPITULO I
GENERALIDADES SOBRE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD,
ZONA SUR Y LA PLANEACION ESTRATEGICA.

A. ANTECEDENTES DEL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA

1. Generalidades

“El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, empeñado en contribuir hacia el bienestar de la sociedad salvadoreña, es la institución oficial y responsable de ejecutar la política de salud a nivel nacional, por lo cual su acción se proyecta a la totalidad del territorio salvadoreño y a más de 6 millones de habitantes, entre los que se identifican grupos de mayor riesgo, por su edad, sexo y distribución geográfica; Siendo así que esta institución ha estado empeñada en los constantes avances tecnológicos de la ciencia médica al servicio de los seres humanos, con el fin de salvaguardar la salud y mantener erradicados los problemas que puedan afectarla”.^{1/}

2. Antecedentes

El día 30 de Mayo de 1900, se creó en el país el Consejo Nacional de Salubridad como la primera institución de

1/ BADILLA Roberto J. Apuntes de Clase para “Salud Pública en una Visión Integral”, 1975. Pág. 228

carácter nacional, integrada por 25 miembros, y un presupuesto inicial de ₡10,000.00 financiado en su mayoría por arbitrios especiales.

Es así como el 9 de agosto de 1920 el Ministerio de Salud nace como la Dirección General de Sanidad por Decreto Legislativo No. 167.

En 1946 se constituyó el Ministerio de Asistencia Social^{2/}, que 4 años más tarde se convierte en Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, que en adelante se conocerá como MSPAS, cuya estructura desde entonces a tenido muchos cambios; en orden cronológico se mencionan algunos de estos:

En su inicio la organización del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, comprendía 4 dependencias:

- Actividades Sanitarias.
- Actividades Hospitalarias.
- Actividades de Protección a la Infancia.
- Actividades Especificas de atención a indigentes y ancianos.

Entre las estrategias del Plan Nacional de Salud, en 1991-1994 formaron los Sistemas Locales de Salud (SILOS), con el objeto de mejorar los servicios básicos de salud.

^{2/} Decreto No.134, de fecha 15 de Octubre de 1946, publicado en el D.O. No.234.

Con la firma de los acuerdos de paz en Chapultepec, la participación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, se concretiza a través del proyecto "Entrega de servicios de salud en zonas afectadas por el conflicto" con la ayuda de organismos no gubernamentales y agencias internacionales.

3. Conceptos

a. Salud

"La salud es un proceso de equilibrio del bienestar integral, biológico, psicológico y social de las personas; que se manifiesta como consecuencia de las relaciones recíprocas entre el individuo, la comunidad y su medio ambiente".^{3/}

Esta expresión se concretiza en las acciones de salud por medio de la interacción profesional / paciente y se delimita por la capacidad técnica de proporcionarla.

La salud es muy difícil de definirla y cuantificarla; así el más bajo nivel de salud de un individuo, podría situarse en la agonía que precede la muerte; y su límite superior, cuando disfruta del goce de

^{3/} CALDERON ARAUZ, Ramón y otros. Tesis "Planificación de Salud Pública en El Salvador"

vivir y de máxima eficacia física y mental, un estado que alcanza sólo en raros y fugaces instantes.

b. Salud Pública

“Es la responsabilidad social que tiene el estado moderno, de garantizar el bienestar de la salud a todos sus habitantes a través de mecanismos gubernamentales, cuyo objetivo principal es la atención médica dirigiendo sus acciones hacia las comunidades, el saneamiento ambiental y la educación higiénica para beneficio del pueblo”.^{4/} El reconocimiento del derecho a la salud implica un incremento en la accesibilidad de la población a los servicios. Esto ha sido la base para aceptar dicho derecho en los planes globales de desarrollo, identificando el concepto "Salud como disfrute de un estado de bienestar integral, biológico, psicológico y social".^{5/}

4. Importancia del Sector Salud

La salud está significativamente condicionada por lo que hace la salud pública, cuya función principal es

^{4/} Plan Nacional de Salud, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social 1994-1999

prevenir las enfermedades mediante medidas aplicadas a la población o al ambiente físico.

Es por esta razón que las actividades de este sector son de mucha importancia para el mejoramiento del nivel de salud y este dependen en gran medida de los factores condicionantes que regulan el nivel de vida.

5. Conformación del Sector Salud

El Sector Salud de El Salvador está conformado principalmente por: El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, el Subsector Privado lucrativo y por Organizaciones no Gubernamental (ONG`s)

Para los propósitos del Sector Salud, el país ha sido dividido en cinco Regiones: Occidental, Central, Metropolitana, Paracentral y Oriental.

B. ANTECEDENTES DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD, ZONA SUR.

1. Antecedentes

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social cuenta con 18 Direcciones Departamentales de Salud, las cuales están distribuidas así: cinco pertenecen al área Metropolitana de San Salvador, divididas en cinco zonas:

^{5/} Idem Plan Nacional de Salud

Norte, Oriente, Occidente, Centro y Sur, el resto en los demás Departamentos de nuestro país; es así como nacen las Direcciones Departamentales debido a las grandes necesidades de coordinar los servicios de salud demandados por la población usuaria y que son brindados por las Unidades de Salud.

La Dirección Departamental de Salud zona Sur, que en adelante se conocerá como DDSZS, fue fundada en Julio de 1995, y está ubicada en la Colonia 10 de Octubre, Calle Antigua a San Marcos. Esta Dirección es la responsable de coordinar las actividades desarrolladas por el Hospital de Neumología y Unidades de Salud a su cargo y brindar los siguientes servicios: Enfermería, Educación para la Salud, Saneamiento Ambiental, Salud Comunitaria, Malaria (Fumigación) y los servicios Administrativos.

El sector sur comprende sectores netamente urbanos que abarcan desde el corazón comunal de la capital hacia áreas rurales sumamente aisladas, dispersas y con gran dificultad para el acceso de los servicios básicos.

El área territorial de la zona sur es de 204.75 km², y con una población de 278,672 habitantes. La zona sur consta de un total de 39 cantones y 81 caseríos,

ubicándose la mayor parte de éstos en el municipio de Panchimalco, desde los cuales el acceso a los servicios de salud es sumamente difícil, especialmente para la población de cantones tales como: Amayón, Azacualpa, Troncones y Plan del Mango, existiendo una distancia hasta de 20 km a la Unidad de Salud más próxima.

Corresponde a los servicios del Ministerio de Salud Pública, a través de la zona sur atender a un 87% de esa población, que corresponde a un área de responsabilidad programática, ya que el otro 13% es atendida por el ISSS, ONG'S y otras instituciones privadas.

La Dirección Departamental de Salud, zona Sur, es la responsable del buen funcionamiento del Hospital de Neumología y Medicina General Dr. José Antonio Saldaña y las Unidades de Salud que están bajo su cargo, siendo las siguientes: San Marcos, Santo Tomás, Santiago Texacuangos, Panchimalco, Rosario de Mora y San Jacinto.

2. Red de servicios de la DDSZS

a. Hospital de Neumología

Los servicios que brinda este hospital son de vital importancia para la población usuaria, debido a la contaminación diaria que se vive en nuestro país, es por ello que se especializa en el área de neumología y

facilita la cobertura a nivel nacional, ya que cuenta con 235 camas, y adicionalmente cuenta con los siguientes servicios: Medicina general, cirugía general, pediatría general, gineco-obstetricia y pensionados.

b. Unidades de Salud

En nuestro país la población que requiere de los servicios en las unidades de salud en su mayoría son personas que carecen de recursos económicos, es por ello que los servicios se han ido diversificando. Las seis unidades de salud pertenecientes a la zona sur cuentan con los siguientes servicios: medicina interna, ginecología, dermatología, oftalmología, psiquiatría, pediatría, atención de partos, laboratorio clínico, rayos x, ultrasonografías, electroencefalogramas y terapia respiratoria.

3. Importancia de la DDSZS

La DDSZS, se caracteriza por coordinar, conducir y monitorear la ejecución técnica y administrativa de los planes, programas y proyectos que desarrollan los establecimientos del MSPAS, y otras instituciones del sector salud, garantizando eficiencia, calidad, equidad

y satisfacción del usuario, para lo cual disponen de los mecanismos legales, técnicos y tecnológicos adecuados.

El desarrollo de la capacidad administrativa y técnica de la DDSZS, debe incorporarse a una acción que viabilice la optimización de los recursos para el logro de los objetivos, mediante un proceso continuo de planificación, programación, organización y coordinación para garantizar una dirección adecuada en la ejecución y en la presencia de permanente supervisión, seguimiento y evaluación.

4. Objetivo de la DDSZS

La DDSZS, tiene como objetivo principal el coordinar y conducir la ejecución técnica y administrativa de los planes, programas y proyectos que desarrollen los establecimientos de salud del MSPAS y otras instituciones, garantizando eficiencia, calidad, equidad y satisfacción del usuario.

5. Funciones de la DDSZS

Las funciones de la DDSZS según la "Propuesta de Modernización Institucional del MSPAS"^{6/}, son las siguientes:

a. Programática

- Conducir la provisión de servicios de atención integral a la población a través de los diferentes programas del MSPAS con calidad y calidez, con la participación de todo el sector.
- Fortalecer acciones de fomento, promoción, recuperación y rehabilitación de salud que permita adoptar en la población estilos de vida saludable y el auto cuidado de la misma.
- Fortalecer el desarrollo de medidas para la intervención epidemiológica de los factores de riesgo en el medio ambiente como complemento a la atención integral a la persona.
- Promover y realizar investigaciones operativas en búsqueda de alternativas de solución a los problemas de salud existentes.
- Supervisar y vigilar la producción de todos los servicios de salud dentro del sector.

b. Planificación

^{6/} Propuesta de Modernización Institucional del MSPAS, primera versión, diciembre 1996. Pág.34

- Asegurar los recursos necesarios de manera adecuada y oportuna que apoyen la entrega de servicios en forma eficiente, equitativa y a plena satisfacción de los usuarios.
- Garantizar la capacidad de respuestas de recursos institucional y comunitarios con programas de desarrollo humano sostenible, que estén acorde a las políticas y objetivos del MSPAS.
- Gestionar, formular, evaluar y ejecutar proyectos de infraestructura, de acuerdo a las necesidades existentes y recursos disponibles.
- Organizar, dirigir, supervisar, controlar y asesorar las actividades administrativas, a fin de apoyar de manera oportuna y suficiente la ejecución de los programas de atención a la persona y el ambiente.
- Conducir el proceso de formulación, ejecución, evaluación y control del presupuesto financiero.
- Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal, mantener un programa de desarrollo de recursos humanos.

c. Financieras

- Organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades financieras y contables.

- Formular, ejecutar, evaluar y controlar el presupuesto GOES y presupuesto operativo.
- Administrar los fondos procedentes de agencias internacionales.
- Asesorar a los establecimientos de salud en la implementación de un sistema de recuperación de costos.
- Mantener actualizados los sistemas: Financieros, presupuestarios y de contabilidad gubernamental, como también otros sistemas que competen a este departamento, para constituir instrumentos gerenciales en la toma de decisiones.

d. Abastecimientos

- Desarrollar las acciones relativas a la programación, adquisición, almacenamiento, distribución y control de los suministros en forma ágil y oportuna de acuerdo a necesidades.

e. Jurídicas

- Contribuir legalmente en los procedimientos administrativos, institucionales de la Dirección Departamental de Salud, para la adecuada aplicación

del código de salud, ley de servicios civil, disposiciones generales del presupuesto, ley de garantía de audiencia de empleados públicos no comprendidos en la carrera administrativa y otras afines.

f. Auditoria

- Examinar y valorar la planificación, organización, ejecución y el control interno administrativo-financiero, como también la legalidad de las transacciones y el cumplimiento de otras disposiciones legales a nivel departamental.

6. Misión Institucional

“Contribuir permanentemente a elevar el nivel de salud del individuo, la familia, la sociedad y la protección al ambiente, mediante la coordinación e intervención intersectorial y comunitaria”.^{7/}

7. Marco Legal

El Sistema Nacional de Salud es el resultado de la organización de las actividades de promoción, prevención, conservación y recuperación de la salud en el ámbito nacional, bajo la orientación del poder

público, para que lleve sus beneficios a toda la población.

El Sistema Nacional de Salud involucra la coordinación, la articulación de las instituciones que componen el sector y un programa integrado que incluya la presentación directa de todos los servicios requeridos; manteniendo la autonomía administrativa y financiera de las instituciones que lo integran; pero aceptando normas de política general emitidas por la Comisión Nacional de Salud, la cual toma como base los artículos establecidos en la Constitución de la República de El Salvador que se detallan a continuación:

Art. 1. El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.

En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

Art. 65. La salud de los habitantes de la República constituye un bien público. El Estado y las personas están obligados a velar por su conservación y restablecimiento.

El Estado determinará la política nacional de salud y controlará y supervisará su aplicación.

Art. 66. El Estado dará asistencia gratuita a los enfermos que carezcan de recursos, y a los habitantes en general, cuando el tratamiento constituya un medio eficaz para prevenir la diseminación de una enfermedad transmisible. En este caso, toda persona está obligada a someterse a dicho tratamiento.

Art. 67. Los servicios de salud pública serán esencialmente técnicos. Se establecen las carreras sanitarias, hospitalarias, paramédicas y de administración hospitalaria.

Art. 68. Un Consejo Superior de Salud Pública velará por la salud del pueblo. Estará formado por igual número de representantes de los gremios médicos, odontológico, químico-farmacéutico y médico veterinario; tendrá un presidente y un secretario de nombramiento del Organo

Ejecutivo, quienes no pertenecerán a ninguna de dichas profesiones. La ley determinará su organización.

Art. 69. El Estado proveerá los recursos necesarios e indispensables para el control permanente de la calidad de los productos químicos, farmacéuticos y veterinarios, por medio de organismos de vigilancia. Así mismo el Estado controlará la calidad de los productos alimenticios y las condiciones ambientales que puedan afectar la salud y el bienestar.

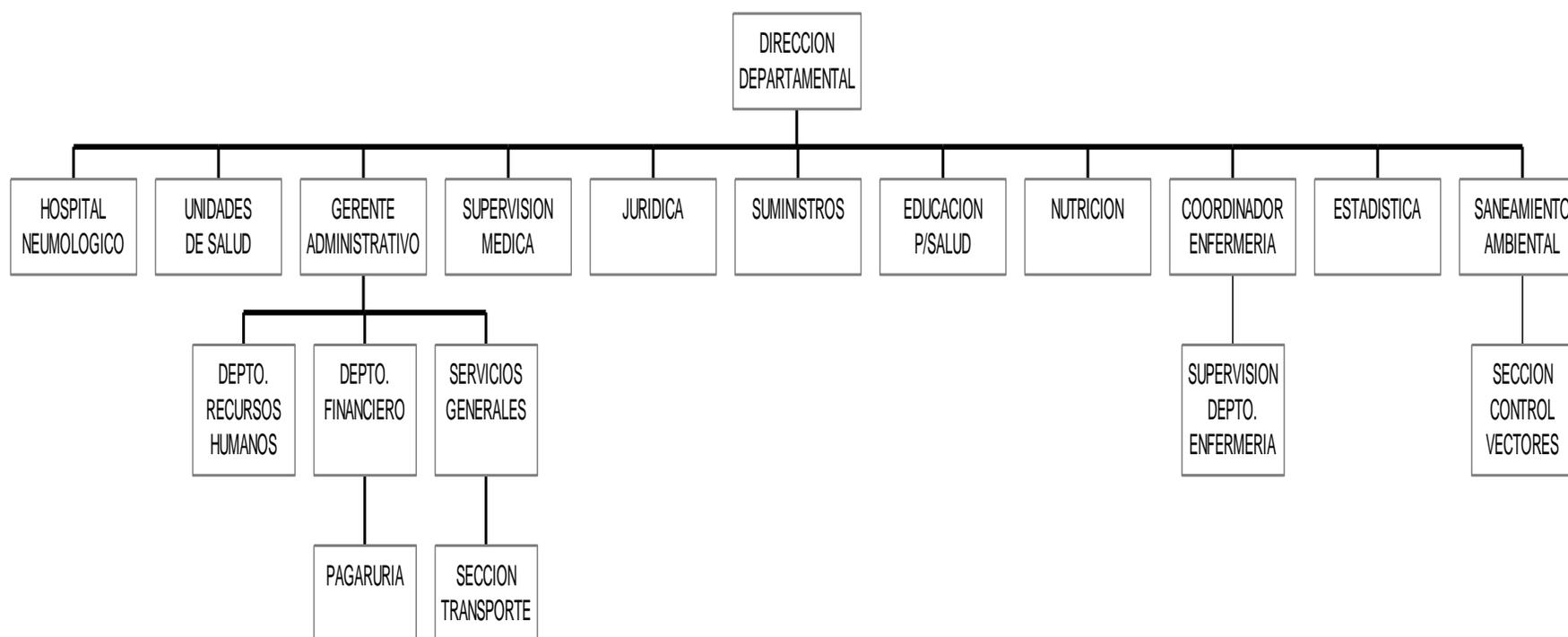
8. Estructura Organizativa

La DDSZS en su estructura organizativa, esta constituida por la Dirección Departamental, dependiendo de esta las siguientes unidades organizativas: Dirección del Hospital Neumológico, Dirección de las Unidades de Salud de la zona Sur, Gerencia Administrativa, Supervisión Médica, Departamento Jurídico, Departamento De Suministros, Educación para la Salud, Nutrición, Coordinación de Enfermería, Estadística y Saneamiento Ambiental. Las anteriores son las que coordinan técnica y administrativamente los diferentes programas de trabajo, encaminados a brindar los servicios de salud a la población.

De la Gerencia Administrativa dependen: Los Departamentos de Recursos Humanos, Financiero y Servicios Generales.

Secciones de apoyo, lo constituyen: Pagaduría, Transporte, Supervisión de Enfermería y Control Vectores.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD ZONA SUR.



Fuente: propuesta de Modernización Institucional del
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 1996

C. ELEMENTOS TEORICOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

1. Planeación

a. Definición de Planeación

“Es el proceso formal de elección de una misión y de metas organizacionales generales a corto y a largo plazo; determinación de las metas divisionales departamentales e incluso individuales con base a las metas organizacionales; Selección de estrategias y procedimientos para el cumplimiento de tales metas; y asignación de recursos (personas, dinero, equipo e instalaciones) para lograr las diversas estrategias y procedimientos”.^{8/}

“La Planeación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los Gerentes quieren para sus organizaciones”.^{9/}

El grupo de trabajo ha formulado el siguiente concepto de planeación:

“Es un proceso sistemático que requiere acciones encaminadas a la consecución de los objetivos organizacionales, que permitan una adecuada toma de

^{8/} HELLRIEGEL. Don, “Administración”, 7ª. Edición, Thompson Editores, Página 157.

^{9/} STONER, James, Freeman, Gilber, Jr. “Administración”, 6ª. Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., Página 287.

decisiones basadas en acontecimientos pasados, presentes y futuros”.

b. Importancia de la Planeación

En las organizaciones la Planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Sin planes no se puede saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente, quizás incluso no tengan una idea clara de qué deben organizar.

Sin un plan no pueden dirigir con seguridad ni saber cuando y donde se desvían del camino. Con mucha frecuencia los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización, por lo que se considera la planeación muy fundamental.

La Planeación permite a las organizaciones precisar sus objetivos principales, establecer prioridades entre los mismos proporcionando de esta manera guías claras para la toma de decisiones en todos los niveles ejecutivos y además seleccionar cursos de acción que ayuden a dichas organizaciones a enfrentar con mayor probabilidad de éxito las situaciones futuras.

c. Elementos de la planeación

1) Visión

La visión "Constituye la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una corporación".^{10/}

Es su finalidad definida en forma amplia en la sociedad, que puede ser similar a las de otras organizaciones de su tipo.

2) Misión

La misión es la razón de existir de una organización, en una declaración de misión se puede responder a preguntas básicas como: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quiénes somos?, ¿A qué nos dedicamos?. En ella debe describirse a la organización en términos de las necesidades de los clientes a quienes se pretende satisfacer, los bienes o servicios que se ofrecen y los mercados que se persiguen en ese momento o se tiene previsto perseguir en el futuro.

"Una declaración de misión bien desarrollada le proporciona al personal corporativo un sentido

^{10/} QUIGLEY. Joseph. "Visión como la Desarrollan los Líderes, la Comparten y la Sustentan". 1ª. Edición. McGraw Hill. México. 1995 Pág.6.

compartido de oportunidad, dirección, significancia y logro".^{11/}

3) Objetivo o Meta

Son las líneas hacia las cuales se dirige una actividad, representan no solo el objetivo final, sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control.^{12/}

4) Políticas

"Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Las políticas definen una brecha dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que esta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo"^{13/}.

5) Estrategia

Para Henry Mintzberg define estrategia como "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece

^{11/} KOTLER, Philip. "Mercadotecnia", 3ª. Edición, Prentice Hill Hispanoamérica, S.A. U.S.A. 1994. Pág. 59

^{12/} KOONTZ, Harold "Administración una perspectiva global", 11ª. Edición, Mac Graw Hill, México 1998, Pág. 129

^{13/} MINTZBERG, Henry. "El proceso estratégico". 1ª edición Prentice Hill Hispanoamérica, S.A. , México. 1997. Pág. 7

la secuencia coherente de las acciones a realizar.”^{14/}. Una estrategia formulada adecuadamente ayuda a poner orden y asignar, con base en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

6) Procedimientos

Son pasos que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras y series cronológicas de acciones requeridas; pautas de acción, más que de pensamiento que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

7) Reglas

Para Stoner las reglas “detallan las acciones específicas que deben realizarse en una situación dada”^{15/}. Es decir, son pautas a través de las cuales se exhorta a los miembros de una

^{14/} Idem MINTZBERG. Henry, Pág. 7

^{15/} STONER. James A. F. “Administración”. Prentice Hall. 3ª edición, México 1993. Página 128.

organización a tener consistencia en el logro de los objetivos y metas.

8) Programas

De acuerdo a Koontz son "un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción".^{16/} Por lo general cuenta con el apoyo de presupuestos.

Además de lo anterior para Mintzberg son "La secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos de la organización".^{17/}

Según el grupo de trabajo define los programas como:

"Es el conjunto de elementos que integrados en una forma ordenada orientan a la organización para el cumplimiento de sus objetivos".

9) Presupuesto

^{16/} Idem KOONTZ. Harold . Pág. 22

^{17/} Idem MINTZBERG. Henry . Pág. 7

Es una "formulación de los resultados esperados, expresados en términos numéricos".^{18/} Se puede considerar como un programa expresado en cifras.

d. Principios de la planeación

Para Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas", la planeación consta de los siguientes principios^{19/}:

1) Principio de la Participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

2) Principio de Precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

3) Principio de Flexibilidad

^{18/} Idem KOONTZ. Harold. Pág. 133

^{19/} REYES PONCE. Agustín. "Administración de Empresas". 1ª edición. Editorial Limusa. México. 1986.

Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan de este, ya que en razón de la parte imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

4) Principio de la Unidad de Dirección

El plan debe ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

5) Principio de Consistencia

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

6) Principio de la Rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

2. Estrategia

a. Definición de estrategia

“Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de organización a su entorno en el transcurso del tiempo.”^{20/}

Para Stoner “Es un plan de acción amplio mediante el cual la organización intenta alcanzar sus objetivos.”^{21/}

3. Planeación Estratégica

a. Antecedentes de Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica aun cuando se ha considerado como un descubrimiento del medio siglo actual hacia nuestros días, su existencia data de muchos siglos atrás, de hecho siempre ha existido. Desde que el

^{20/} WILLIAM J. Stanton, “Fundamentos de Marketing”, 9ª. Edición, McGraw Hill Inc., U.S.A., 1992, Pág. 299

hombre aparece sobre la tierra ya se planea; al atacar a los animales en grupos de individuos, llevando a las bestias hacia los pantanos para someterlas fácilmente; al almacenar provisiones para tiempos futuros, ya se despliega una estrategia planeada.

Actualmente, la planeación estratégica se ha convertido en una necesidad, tanto para la empresa privada, como para el sector gubernamental. Cuando prevalecen las situaciones cambiantes, la inestabilidad y la incertidumbre, entonces resulta mucho más apreciable la planeación.

b. Definición de Planeación Estratégica

Consiste en "La identificación de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los que sirven de base para la toma de decisiones presentes, explotando las oportunidades y evitando los peligros. Así también, la planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de la misión y visión, metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes

^{21/} Idem STONER. James, A.F. Pág. 292.

detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados”.^{22/}

También se define como “El proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales”.^{23/}

c. Importancia de la Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es importante por que marca el paso que la empresa debe seguir y la proyecta hacia nuevos horizontes. Resulta indispensable en la sobrevivencia de las organizaciones modernas independientemente de su magnitud y estructura.

A continuación se exponen razones que fundamentan la importancia y por consecuencia, la implantación de la Planeación Estratégica:

- Permite la incursión mediante la investigación hacia campos de experimentación distintos a lo tradicional, esto es, minimizando el riesgo se lanza a lo desconocido. Muchos negocios se han ido a la bancarrota por no salirse de lo tradicional, de lo

^{22/} STEINER. George A., “Planeación Estratégica – Lo que todo Director Debe Saber” 23^a. Reimpresión, CECSA México, 1998, Pág. 20.

^{23/} Idem STONER. James, A.F. Pág. 97.

conocido y acostumbrado; han preferido esto, que aceptar el cambio, la innovación.

- Da cabida a lo dinámico, obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos, explorar nuevos caminos. Logrando de esta manera sobrevivir y procurar su estabilidad.
- Sustituye a la intuición que poseen los escasos visionarios o genios. El cambio ya no se funda en la intuición de unos cuantos, sino en lo planeado estratégicamente por muchos, pues la planeación y su técnica están al alcance sin sujetarse a capacidades geniales.
- La investigación y desarrollo de la moderna empresa es la base fundamental de la planeación estratégica asegurando el futuro del negocio, orientándolo hacia un fin predeterminado.
- Con la planeación para capacitar, se logra la liberación de la limitante experiencia personal acumulada en una empresa, permitiendo la toma de decisiones, pues ya no hay tiempo suficiente en

nuestros días para acumular experiencia a través de los años.

- Se establece un objetivo determinado y alcanzable que va de acuerdo con las aspiraciones de la empresa, pero en vez de aventurarse a lo desconocido una vez tomada la decisión, se analiza e investiga y se cruza por una etapa de experimentación.
- Reduce y hasta suprime la improvisación. En estos tiempos de cambios constantes y dinámicos la improvisación resulta insuficiente, imprecisa y hasta peligrosa.
- La planeación estratégica requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que le sirven de retroalimentación.
- Es aplicable aun en aquellas entidades públicas o privadas que se juzgan dependientes y ejecutoras de una autoridad o voluntad superior. Además, cada entidad dependiente interviene en la determinación del objetivo con la parte que le es relativa.

- Establece responsabilidades, como en la determinación de los objetivos han intervenido niveles jerárquicos diversos, cada uno resulta responsable de su propio objetivo ya que intervino en su determinación.

d. Características de la planeación estratégica

Según Ezequiel Gálvez Azcanio, en su libro "Planeación Estratégica en los Negocios"²⁴/, todo sistema de planeación estratégica debe reunir las siguientes características:

1) Ser sencillo

Demasiada planeación trae confusiones y complejidades, que resulta tan difícil para la empresa como lo es la misma ausencia de planeación.

2) Comprensible

Que sea accesible y entendible para cada elemento de la organización, pues el abuso de terminología y aspectos rebuscados o excesivamente técnicos sólo serían entendibles por los especialistas.

3) Flexible

Que acepte modificaciones cuando ya las circunstancias no ameriten otra cosa.

4) Adaptable para el corto y largo plazo

Existen conceptos que requieren planearse para más allá de un ejercicio.

5) Generalizado

Que comprende cada una de las áreas que conforman la empresa, para que cada una de las mismas pueda medir el alcance de sus metas y por consecuencia del objetivo.

6) Cuantificador

Para medir alcances o avances sobre el objetivo es necesario mencionar cifras. Podrán existir conceptos difíciles de cuantificar, pero siempre habrá que evitar los no cuantificables.

7) Informativo

Que brinde información periódicamente, ya que es necesario darse cuenta de los frutos logrados por medio de la comparación entre lo planeado y lo alcanzado.

8) Organizativo

Todo sistema debe organizarse adecuadamente, por lo que es necesario delegar responsabilidades. La identificación de responsabilidades también es básica para cumplimientos y estímulos.

9) Evaluativo

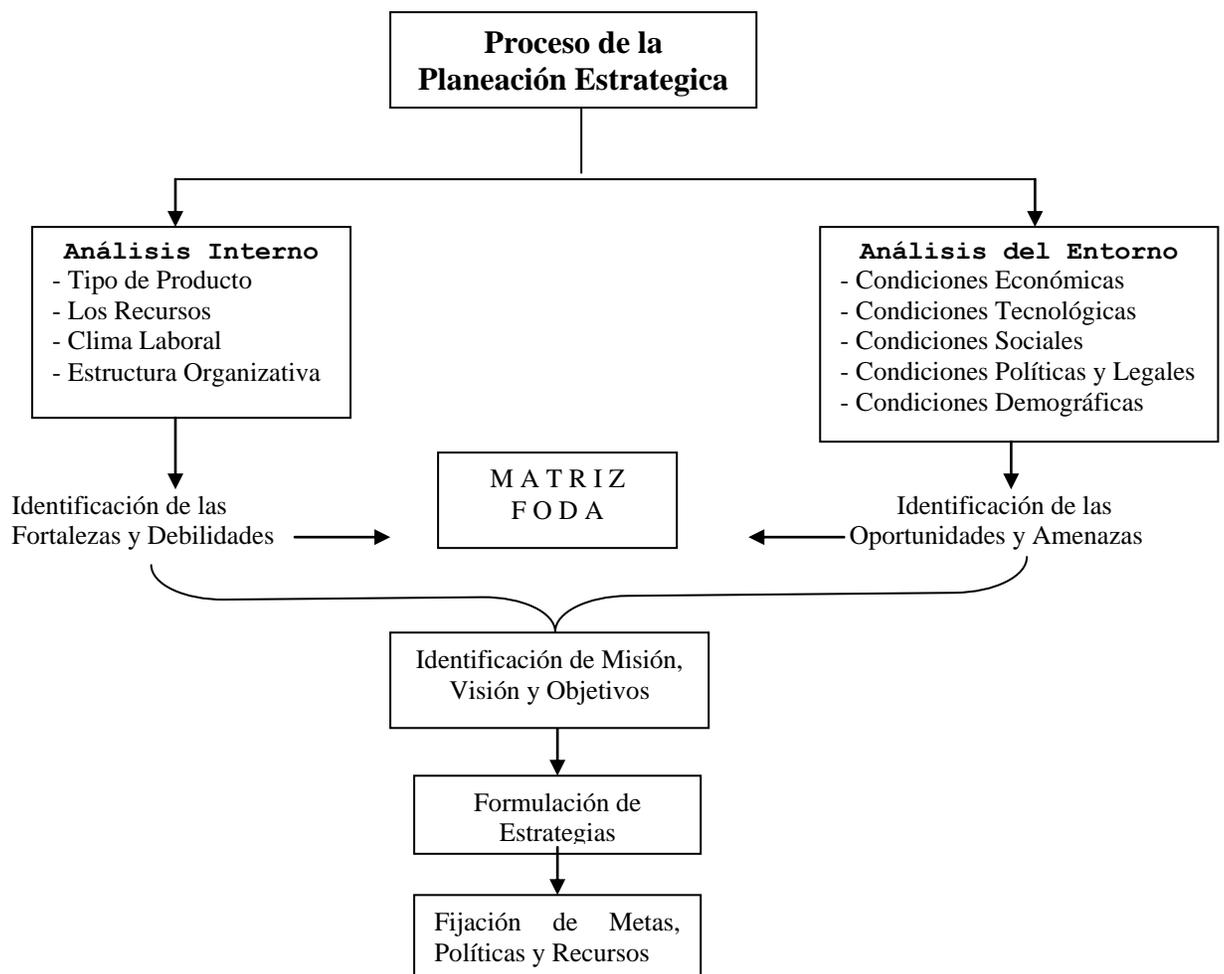
Que permita la evaluación y sirva como retroalimentador. La revisión es imprescindible para fines de control, evaluación y estimulación.

e. Etapas de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica se divide en dos grandes etapas, las cuales se mencionan a continuación:

- 1) Etapa Primaria o de preparación. Es donde se realiza lo que se conoce como examen de los factores internos de la empresa.
- 2) Etapa Secundaria o de operación. Se inicia con la determinación de metas hasta llegar a la formulación de la misión de la empresa.

4. Proceso de la Planeación Estratégica



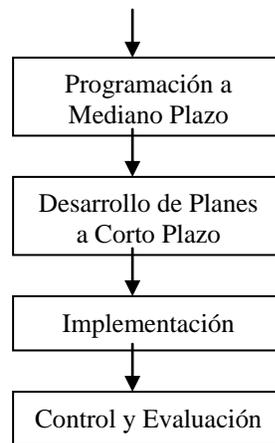


Gráfico No. 1

Fuente: Elaborado por grupo de trabajo.

a. Análisis Interno

Es el primer paso del proceso de la planeación estratégica, el cual posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa. Un punto fuerte (una fortaleza) es algo que la empresa puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante; puede consistir en una habilidad, un recurso valioso, o una capacidad competitiva de la misma. Un punto débil (Una debilidad) es algo que le falta a la empresa o que está desarrollando mal (en comparación con otras empresas) o bien una posición que la coloca en situación desfavorable.

La utilidad de este análisis radica en la relación que el estratega haga con los resultados obtenidos en el análisis del entorno, ya que las oportunidades y

amenazas surgen al relacionar los factores ambientales o el accionar de una empresa en concreto.

Los factores claves a considerar dentro del análisis interno son:

- Grado de innovación
- Proceso de trabajo empresarial (de suministro, producción y de distribución)
- Tipos de productos (Qué necesidad satisface, qué grado de perfección ha adquirido, cómo se considera su calidad y diseño. Su adaptación a los mercados, su precio y respuesta del mercado, es mejor o peor que el de la competencia.
- Nivel de diversificación productiva.
- La posición o penetración en el mercado.
- Recursos económicos y financieros con los que cuenta la empresa.
- Imagen que proyecta a sus clientes y trabajadores.
- Clima laboral
- Estructura organizativa.

Otros aspectos que deben considerarse dentro del análisis interno, son el estudio y evaluación de las interrelaciones funcionales de la empresa, así:

- La Dirección General, con sus funciones específicas: de planificación, organización, motivación, administración de personal y control.
- Mercadeo, con sus funciones básicas: Análisis de clientelas, compras, ventas planificación de servicios y productos, precios, distribución, investigación de mercado, análisis de oportunidad y la responsabilidad social.
- Finanzas, con sus factores de liquidez, apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, utilización de activos y la estructura de capital.
- Producción, con todas sus actividades de transformación de insumos a productos, a través de sus principales funciones que son: Proceso, capacidad, distribución, inventarios, fuerza de trabajo, la calidad y cantidad de los productos.

Generalmente, la recolección de datos y de la información necesaria para la realización del análisis interno, se realiza mediante varios tipos de encuestas elaboradas de manera específica para recolectar datos de cada una de las áreas funcionales mencionadas anteriormente. Se utilizan además, razones aritméticas como parámetros de comparación con los promedios industriales en la rama de producción o a lo que se

dedique la empresa sujeta de análisis. Sin embargo, una de las técnicas más utilizadas por el nivel motivacional de participación que posee, es el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual combinado con una "lluvia de ideas", generan pautas de posibles soluciones a la problemática identificada.

b. Análisis del entorno

Para efectuar el análisis del entorno, una empresa debe estudiar muy detenidamente el ambiente del sector industrial en que opera y las condiciones macro ambientales del país donde se encuentra localizada. Estos factores conforman el ambiente del entorno y determinan básicamente el desempeño de una organización.

Se tendrá que efectuar un análisis de los factores externos a la organización que inciden en la gestión empresarial, para identificar y posteriormente evaluar las tendencias y hechos del entorno relacionados con condiciones económicas, tecnológicas, sociales, demográficas, políticas, legales. A continuación se muestra la influencia que ejercen los elementos componentes del macro ambiente en el funcionamiento de una organización.

1) Condiciones Económicas:

Las condiciones económicas, deben interesar tanto a las empresas de producción, como a las que prestan servicios, debido a que ésta incluye los siguientes elementos:

- Capital, todas las empresas necesitan capital: Maquinaria, edificios, inventario de bienes, equipo de oficina, herramientas de toda clase y dinero en efectivo.
- Fuerza de trabajo, es un insumo muy importante dentro de las condiciones económicas, debido a la disponibilidad, calidad y precio de la misma. En algunas sociedades abunda la fuerza de trabajo no calificada y escasea la altamente calificada, es por ello que en la actualidad es sustituida por la tecnología.
- Niveles de precios, todo lo referido con los insumos de una empresa, se ve evidentemente afectado por los cambios en el nivel de precios. La inflación no solo perturba a las empresas, si no que también ejercen influencias sumamente inquietantes en todo tipo de organizaciones, a

causa de sus efectos en los costos de la fuerza de trabajo, materiales y otros artículos.

- Política fiscal y tributaria, el control gubernamental de la disponibilidad de crédito por medio de la política fiscal, ejerce un considerable impacto no solo en las empresas, sino también en las mayorías de las operaciones no empresariales. De igual manera, la política tributaria del gobierno, afecta a todos los segmentos de la sociedad. También el procedimiento seguido para la recaudación de impuestos es importante, para las empresas y para la población en general. Si los impuestos sobre las utilidades de las compañías son muy elevados, el incentivo para la creación o permanencia de empresas tiende a disminuir, y los inversionistas buscarán otra parte donde invertir su capital. Si se fijan impuestos a las ventas, los precios aumentarán y la gente tenderá a comprar menos.
- Clientes, uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa son sus clientes. Ninguna empresa podría existir sin ellos, pero para conseguir clientes una compañía debe saber que necesita la gente y que comprará.

2) Condiciones tecnológicas

Uno de los factores de las condiciones imperantes que tiene mayor influencia es la tecnología. La ciencia produce conocimientos, mientras que la tecnología hace uso de ellos. El término tecnología se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer cosas, incluye: inventos, técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados. Algunos elementos que forman parte de las condiciones tecnológicas:

- Impacto de la tecnología (beneficios y problemas), el impacto de la tecnología es visible en los nuevos productos, maquinaria, herramientas, materiales y servicios. Los beneficios de la tecnología se ven reflejados en el incremento de la productividad, mejores niveles de vida, mayor disposición de tiempo libre y una mayor variedad de productos. Sin embargo los beneficios de la tecnología deben contrapesarse con los problemas asociados con los adelantos tecnológicos, como: la contaminación del aire y agua, la insuficiente energía eléctrica.

3) Condiciones sociales

Las condiciones sociales, se componen de las actitudes, deseos, expectativas, grado de inteligencias y educación, creencias, mitos, cultura y costumbres de las personas que integran un grupo o sociedad, tales como:

- Complejidad de las fuerzas del entorno, Las fuerzas sociales, incluida la ética aparecen normalmente antes de la emisión de leyes, dado que el proceso legislativo es notablemente reactivo en el sentido que opera cuando se desata una crisis, pero rara vez antes.

- Actitudes, convicciones y valores sociales, éstas difieren según se trate de trabajadores o empleados, ricos o pobres, nivel de estudios o nacionalidad de los individuos. Esta variedad dificulta a los administradores el diseño de condiciones conducentes al desempeño y a la satisfacción. Sin embargo, los administradores no tienen otra opción que la de tomarlas en cuenta en su toma de decisiones. Por ejemplo una convicción empresarial podría ser, la certeza de

que existen oportunidades para las personas dispuestas y capaces de trabajar.

4) Condiciones políticas y legales

Las condiciones políticas y legales en las que operan los administradores están estrechamente entrelazadas con las condiciones sociales. Las leyes suelen ser productos de presiones y problemas sociales así:

- Condiciones políticas (actitudes y acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales), cambian junto con el flujo y reflujo de las demandas y convicciones sociales. Las actividades del gobierno influyen en prácticamente todas las empresas y todos los aspectos de la vida. Respecto de las empresas, desempeña dos funciones principales: La promoción y restricción de la actividad empresarial, por ejemplo la concesión del gobierno en ventajas tributarias en ciertas situaciones y aranceles especiales.
- Condiciones legales, la otra función del gobierno es regular la actividad empresarial. Todos los

administradores están rodeados por una variedad de leyes, reglamentos y mandatos judiciales y no sólo a nivel internacional sino también estatal y local. Algunos de estos instrumentos están diseñados para proteger a los trabajadores, consumidores y comunidades. Otros lo están para dar obligatoriedad a los contratos y proteger los derechos de propiedad.

- Condiciones ecológicas, se entenderá como la relación de los seres humanos y los demás seres vivos con su ambiente (como la tierra, agua y aire, etc). Es por ello que las empresas están en la obligación de cumplir las leyes para contribuir a mejorar las condiciones de vida.

5) Condiciones Demográficas

La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas. El incremento en el número de nacimientos y el surgimiento de nuevos hogares representa una oportunidad para las empresas que producen artículos de recién nacidos y del hogar, pero un descenso en éstos, representaría una amenaza al disminuir la demanda de éstos productos.

El resultado del análisis del entorno se materializa en la identificación de un conjunto de oportunidades y amenazas o peligros sobre las cuales debe basarse el futuro de la organización.

c. Matriz FODA

La matriz FODA es un cuadro donde se resumen los resultados más importantes que se han obtenidos de los análisis interno y del entorno, lo cual ayuda a los gerentes en la selección de las estrategias que se deden implementar para superar o corregir las deficiencias de la empresa o para aprovechar sus fortalezas y oportunidades.

Para realizar el FODA se detectan las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de la confrontación de estos elementos, se construye una matriz para definir las estrategias resultante.

ANALISIS DEL ENTORNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
----------------------	-----------------

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACION	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

MATRIZ FODA
Cuadro N° 1

FUENTE: García Lemus. Joaquín Edgardo. "Misión, Visión y Estrategia".

De la confrontación de fortalezas y oportunidades resultan estrategias ofensivas, de la confrontación de fortalezas y amenazas del entorno surgen las estrategias defensivas. Si se confronta debilidades con oportunidades surgen las estrategias adaptativas o de reorientación; pero si la confrontación es debilidades con amenazas las estrategias son de supervivencia.

d. Identificación de la Visión, Misión y Objetivos

1) Formulación de la Visión

Esta define la aspiración de la organización, que es lo que pretende alcanzar y para qué, de tal forma que esté bien claro para los integrantes en qué es

lo que quiere llegar a convertirse en el largo plazo.

2) Formulación de la Misión

Una declaración de la misión dirige la razón fundamental de la compañía, especifica el rol funcional que ésta va a desempeñar en su entorno. Dicha declaración debe indicar con claridad del alcance y dirección de las actividades de la organización y, hasta el punto donde le sea posible, debe proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de las personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa. Un enunciado efectivo de la misión servirá para impedir que las personas desarrollen y propongan muchos planes y proyectos que no aceptará la alta gerencia, pues ésta tendrá la capacidad de percibir que los planes y proyectos no se encuentran dentro del alcance de la declaración de la misión.

Al formular su declaración de la misión, una organización debe responder 4 preguntas fundamentales:

- ¿Que función(es) desempeña la compañía?

- ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
- ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de ésta función?
- ¿Porqué existe ésta compañía?

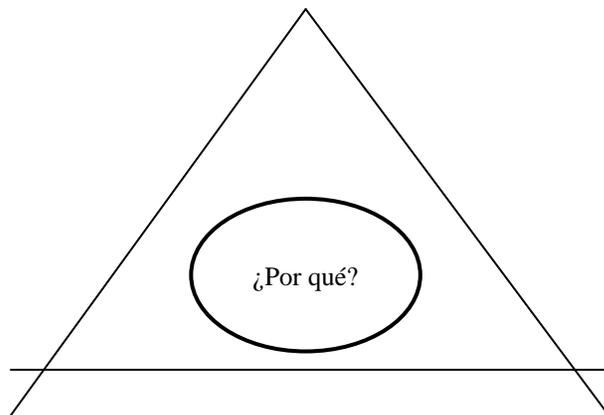
A manera de ejemplo se presenta una gráfica en donde se detallan los elementos básicos de la misión organizacional.

Gráfica No. 2

Elementos Básicos de la Misión Organizacional

¿Qué?

(Necesidades de los clientes; productos o servicios)



¿Cómo? (Actividades, tecnologías, métodos de ventas)

¿A quién? (Grupos de consumidores o clientes)

Fuente: GOODSTEIN, Leonard D. "Planeación Estratégica Aplicada" Mc Graw Hill, Primera Edición Colombia 1998. Página 199.

¿Qué?

La primera pregunta, el "Que", implica definir las necesidades que la organización trata de satisfacer, y reflexionar acerca de qué necesidades de los consumidores o clientes trata de suplir. La organización debe hacerse más sensible a una clara identificación inicial de estas necesidades y su monitoreo continuo.

¿A quién?

El segundo aspecto de la formulación de la misión consiste en identificar "a quién está dirigida", es decir, a qué mercado o segmento del mercado intenta servir la organización.

¿Cómo?

La tercera pregunta que aborda la declaración de la misión se debe relacionar con la manera cómo la compañía tratará de lograr sus metas.

¿Por qué?

Con frecuencia la pregunta de por qué una organización desempeña las funciones que organiza es importante para las compañías que buscan utilidades como para aquellas sin ánimo de lucro.

3) Determinación de los objetivos

Los objetivos son los fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Es aquello a lo que se dirigen las acciones y esfuerzos, también se le denomina finalidad o meta, por su esencia debe ser algo real, lo contrario es lo subjetivo.

En los objetivos se enuncian resultados finales, los objetivos generales deben apoyarse en sub objetivos. Así, los objetivos componen tanto una jerarquía como una red. Además, organizaciones y administradores tienen múltiples metas, las que en ocasiones son incompatibles y pueden generar conflictos en la organización, el grupo e incluso en individuos.^{25/}

a) Características de los objetivos

^{25/} Idem KOONTZ, Harold. Pág. 139

De acuerdo a Ezequiel Gálvez Azcanio, en su libro "Planeación Estratégica en los Negocios"²⁶/, las características que todo objetivo debe reunir se enuncian a continuación:

"El objetivo debe ser el de la empresa en general, no el del empresario o dueño, pues este puede tener en mente su prestigio o su imagen personal y así orientar la determinación del objetivo, olvidando por ejemplo, a los recursos humanos que desempeñan un importante papel en el alcance del objetivo.

Por lo tanto, será necesario que la determinación del mismo sea en comunidad con las personas responsables de lograrlo.

- El objetivo puede ser a corto o a largo plazo. Existen metas que no son alcanzables en un solo período.
 - Objetivo alcanzable y realista. No tiene caso pecar de optimistas para posteriormente caer en frustraciones. Aunque exigente, su logro será en condiciones normales.
 - Conocido por todos. Si en el logro de objetivos ineludiblemente intervendrá toda la
-

organización, es necesario que estos sean del conocimiento general, difícilmente se colabora en conseguir lo que no se conoce.

- Descriptivo o divisible. Siendo diversas las áreas de la organización que intervienen en su logro resulta necesario desglosarlo o seccionarlo por etapas o pasos, programas, actividades, etc., que sean atribuibles a cada área en cuestión.
- Estabilidad. Aunque no es inmutable pues debe ser revisable periódicamente y por lo tanto sujeto a modificaciones ya sea reduciéndolo o aumentándolo; sin embargo una vez establecido el cambio frecuente causa confusión, debilita el interés en su consecución, disminuye la cooperación; además como la administración ya está dispuesta para dicho objetivo, el cambio del mismo significa una serie de labores y disposiciones de sistematización que se vienen abajo".^{27/}

b) Criterios para establecer objetivos

^{26/} Idem GALVEZ Azcaino, Ezequiel. Pág. 24

^{27/} GALVEZ Azcaino, Ezequiel. "Planeación Estratégica en los Negocios", 1ª. Edición México 1993, Pág. 24.

Para la formulación de los objetivos deben tenerse presente los siguientes criterios.

- **Mensurables**, es decir que se pueden medir en términos monetarios, calidad, cantidad, tiempo, porcentaje, pasos a seguir, etc.
- **Factibilidad**, refiriéndose al análisis de factores internos (capacidad directiva, motivación del personal, capital disponible, etc.) y externos que harán posible su realización, (aspectos socio-económico, políticas y técnicas del medio ambiente).
- **Aceptables**, tanto para el personal que integra la organización, como para ella misma visualizando costos, capacidad de las instalaciones, cobertura de atención.
- **Motivadores**, generando alicientes para lograrlo, estableciendo un margen superior a lo previsto, puesto que de esa manera sea comprobado que se obtiene mayor productividad en su cumplimiento.

- **Comprensibles**, redactados con claridad y sencillez para que sean accesibles al entendimiento de todo el personal involucrado en su ejecución.

- **Obligación**, enfatiza la necesidad de crear un compromiso en su cumplimiento delegando autoridad y responsabilidad en el personal relacionado con su logro.

- **Participación de las personas**, este criterio contribuirá a que el personal se sienta parte del objetivo de la organización, puesto que han participado en su planeación desarrollando sus capacidades para promover sus propios intereses y los de la institución.

- **Relación**, hace referencia a la relación que debe existir entre la misión y los objetivos generales dentro de la organización.

c) Procesos para establecer objetivos

De acuerdo a George Steiner en su libro "Planeación Estratégica"²⁸/, los procesos para establecer objetivos son los siguientes:

i) Proceso Ascendente

En este proceso son los subordinados quienes inician el establecimiento de objetivos de su puesto y los presentan a sus superiores. Los defensores del proceso ascendente sostienen por su parte que la dirección general debe recibir información de los niveles inferiores bajo la forma de objetivos; además, es probable que los subordinados se sientan altamente motivados por metas propuestas por ellos, y que por lo tanto su compromiso sea mayor.

ii) Proceso Descendente

Bajo este proceso los administradores de los niveles superiores determinan los objetivos de sus subordinados. Los defensores de este proceso sostienen que la organización en su totalidad precisa de dirección mediante los objetivos empresariales dispuestos por el Director General.

iii) Proceso Combinado

En este se combina el proceso ascendente y descendente, y generalmente se aplica en empresas cuya estructura organizativa considera a cada una de sus unidades como entidades distintas o pequeñas empresas. Consiste en llevar a cabo reuniones a nivel superior por un lado y entre el personal operativo por otro. Estas reuniones se realizan durante toda la etapa de formulación de estrategias, con el propósito de que tanto la determinación de objetivos como de estrategias sea coherente y abarque ambas visiones.

En este tipo de proceso, la dirección superior genera lineamientos básicos generales, con el propósito de dejar en libertad a las unidades para la formulación de alternativas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Al utilizar este método, su mayor ventaja es el nivel de motivación y sentido de responsabilidad que genera este tipo de proceso, así como de creatividad en el personal operativo y de dirección media.

iv) Proceso de Equipo

Este proceso puede ser desarrollado en empresas grandes o pequeñas de tipo descentralizado. En las empresas grandes el ejecutivo principal prepara el plan para que sea desarrollado por los niveles de supervisión y operativo. En las empresas pequeñas el ejecutivo se reúne con los jefes divisionales o de unidad con la finalidad de tratar problemas y elaborar los planes estratégicos.

Este proceso puede beneficiar a la empresa siempre que existan buenas relaciones entre el personal de dirección superior y de nivel medio, y de estos últimos entre sí. De presentarse la situación contraria, se suscitan fricciones y los resultados que se puedan obtener no serán satisfactorios.

e. Formulación de Estrategias

Las empresas necesitan formular estrategias que les permitan alcanzar las metas propuestas y como luchar por el cumplimiento de la misión de la organización.

La creación de la estrategia se refiere a los cómo: cómo alcanzar las metas, cómo vencer a los rivales,

cómo buscar y mantener la ventaja competitiva, cómo fortalecer la posición empresarial en el largo plazo, etc.

1) Niveles en la formulación de estrategias

Existen diferentes niveles en que una organización puede formular sus estrategias^{29/}, las cuales se mencionan a continuación:

a) Estrategia a nivel corporativo

En el plan general de actuación directiva para una compañía diversificada (que se dedica a más de un negocio), ésta abarca toda la compañía y consiste en definir los movimientos que deben hacerse con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usa para dirigir el grupo de negocios de la compañía. La formulación de ésta estrategia es responsabilidad exclusiva de los altos niveles de dirección.

b) Estrategia a nivel de negocio

El término "Estrategia de Negocio" o estrategia a nivel de empresa se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio.

^{29/} Idem KOONTZ, Harold Pág. 177

Para una compañía de este tipo las estrategias corporativas y de negocios son la mismas, puesto que solo existe una empresa para la cual se formulará una estrategia; la diferencia entre ambas es importante solo cuando la empresa pretende realizar una diversificación. La formulación de esta estrategia recae en el encargado del negocio, gerente general, directores, etc.; aunque éste no participe activamente y delegue a otro para que lo haga, él seguirá siendo el responsable directo de los resultados que se obtengan.

La estrategia de la unidad de negocios intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y cómo debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

c) Estrategia a nivel funcional.

Se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio y están dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones. Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad importante, por ejemplo una estrategia de producción de

mercadotecnia, de finanzas, de recursos humanos, etc. Estas estrategias añaden detalles a las estrategias de negocios y determinan cómo se dirigirán las actividades funcionales; su papel principal es apoyar la estrategia general de la empresa. Generalmente la responsabilidad de su formulación se delega a los que dirigen un área funcional.

Al formular una estrategia a partir de muchas opciones posibles (alternativas), permite generar respuestas a los cambios en el mercado y buscar nuevas oportunidades.

f. Fijación de metas, establecimiento de políticas y recursos.

1) Fijación de Metas

Muchos autores utilizan una distinción entre objetivos y metas pues consideran a los primeros como fines a largo plazo y cualificables, mientras que a las metas como fines a corto plazo y cuantificables, ya que estas sirven de indicadores para ver si están alcanzando los objetivos, otros opinan todo lo contrario. En los nuevos enfoques

(uno de ellos el de Planeación Estratégica) se utiliza más el término meta.

Las metas son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias, por cuatro razones básicas:

- Constituyen la base para la asignación de los recursos al proporcionar información básica sobre actividades prioritarias que las unidades deberán realizar
- Conformar el mecanismo primordial de evaluación de gerentes, al evaluar el cumplimiento de las metas programadas.
- Constituyen un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos. Mediante el seguimiento continuo de los planes operativos (metas y actividades departamentales), se verifica el avance en el cumplimiento de las estrategias y objetivos empresariales; por lo tanto, las metas forman parte esencial del control.
- Fijan prioridades de divisiones y departamentos. Al determinar la importancia relativa que tienen

las metas programadas por una división o departamento, para el cumplimiento de las estrategias con respecto a las metas de otras divisiones o departamento.

De conformidad a lo anterior, al diseñar las metas es posible que se generen conflictos, debido a la interdependencia, competencia de recursos escasos de la organización, expectativas y percepciones diferentes, comunicación errada, presiones de tiempo, malos entendidos e incompatibilidad de personalidades.

Para la fijación de metas deberán seguirse las siguientes pautas:

- Las metas deben ser medibles, coherentes, estimulantes, claras y deben ser conocidas por toda la organización.
- Deben caracterizarse por una adecuada dimensión cronológica.
- Las metas deben informar sobre cantidad, calidad, costo y tiempo de realización. Deben ser verificables.
- Deben ser estimulantes pero realizables, es decir, deben influir en la moral de sus

ejecutores, motivándolos a innovar o realizar su mayor esfuerzo, sin que escapen a los límites de sus capacidades.

- Las metas deben relacionarse no solo con operaciones divisionales o departamentales, sino también incluir posibilidades de logros personales y de desarrollo profesional.

2) Establecimiento de Políticas

Las estrategias y las políticas guardan una estrecha relación entre sí, según lo define Harold Koontz y Heinz Weihrich en el libro "Administración una perspectiva global". Ambas orientan, dan estructura a los planes, son la base de los planes operativos y afectan a toda el área de la organización.

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente toman.

La esencia de las políticas es la discrecionalidad. Por su parte, las estrategias se refieren a la dirección en que se encausarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos.

Existen tres tipos de políticas:

- Empresarial, se aplica a toda la empresa.
- Divisionales, se aplica a una división específica.
- Departamentales, se aplica a un departamento dado.

3) Recursos

Esta etapa se realiza después de la aprobación de metas y políticas, y de acuerdo a las prioridades fijadas en las metas aprobadas. El propósito de esta etapa, es dotar a las divisiones o departamentos, de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, necesarios para el eficiente cumplimiento de sus metas.

La asignación de recursos debe darse en cuatro etapas:

Primera: Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.

Segunda: Desarrollar un inventario de los recursos de cada departamento y división.

Tercera: Realizar solicitudes de recursos a nivel divisional y departamental.

Cuarta: Asignar en forma apropiada los recursos a cada división o departamento.

g. Programación a mediano plazo

De acuerdo a George A. Steiner "La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias".³⁰ / Por lo general la programación es de cinco años, aunque en los casos en que las empresas son muy influenciadas por el medio ambiente y son de difícil pronóstico, el número de años será menor.

Para efectos de la programación a mediano plazo, requerirá la preparación de planes funcionales para cada función tanto de línea como del personal, y para cada producto o servicio, asignándoles a cada uno los recursos proyectados; dicha distribución se presentará a través del gráfico de Gantt.

h. Desarrollo de los planes a corto plazo

Según Ezequiel Gálvez Azcanio "Es aplicable al desarrollo normal de actividades de una empresa o entidad refiriéndose a un ejercicio o ciclo uniforme; por ejemplo, actividades cuya naturaleza o situación no demanden más de un año, para contemplar su ciclo de actuación y cuyos resultados han de apreciarse en dicho término".^{31/}

La presentación de las funciones y distribución de recursos de planes a corto plazo, se mostrarán en un gráfico de Gantt.

i. Implementación del Plan Estratégico

En esta parte es donde se comienza a observar el impacto sistemático a largo plazo de la planeación estratégica. Galbraith y Narhanson (1978) hacen énfasis en los aspectos de la implementación cuando definen la estrategia como "acciones específicas que se derivan del proceso de formulación de la estrategia".^{32/} El propósito de la planeación

^{30/} Idem STEINER. George A. Pág. 197

^{31/} Idem GALVEZ Azcaino, Ezequiel. Pág. 56

estratégica consiste en desarrollar un mejor mapa guía que oriente a la organización.

Algunos de los principales aspectos directivos que se relacionan con la implementación del plan estratégico, son:

- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía.
- Crear un entorno laboral que propicie la implementación exitosa del plan.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen el plan.
- Ejercer el liderazgo interno para impulsar la implementación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que el plan está siendo ejecutado.

j. Control y Evaluación del Plan Estratégico

El control se refiere a la forma en que se supervisarán las acciones para llevar a cabo los planes, aquí se incluyen formularios, registros e informes que deberán ser llenados según se desenvuelvan las actividades, por los responsables de elaborarlos y los destinatarios de los mismos.

^{32/} GOODSTEIN, Leonard D. "Planeación Estratégica Aplicada", Mc Graw Hill 1ª. Edición, Colombia 1997, Pág. 385.

La evaluación puede definirse como "Calificar o asignar valores de acuerdo con una escala de evaluación o parámetros establecidos".^{33/}

Para evaluar es necesario conocer los resultados o las acciones a evaluarse. Se evalúa o califica lo ejecutado como, lo pendiente de realizar. La evaluación será más correcta conociendo la función desarrollada, pues no siempre basta con observar los resultados y calificar siguiendo las escalas o parámetros establecidos, sin embargo, esto sucede con mucha frecuencia valiéndose de la división del trabajo; unos revisan y comprueban y otros califican o evalúan siguiendo las escalas mencionadas. La evaluación ha de ser imparcial, sin ninguna influencia limitante, veraz y con amplio sentido de profesionalismo.

En la evaluación deben considerarse tres aspectos: evaluación del plan anual, de la rentabilidad y la estratégica.

La realización del control y evaluación de la Planeación Estratégica, servirá como base para

^{33/} Idem GALVEZ AZCANIO. Ezequiel. Pág. 70

confirmar, modificar, corregir o actualizar lo planeado.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTAL DE SALUD ZONA SUR, JURISDICCION DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico en la Dirección Departamental de Salud Zona Sur, que permita el desarrollo de una Planeación Estratégica, a fin de contribuir al logro de una mayor eficiencia en la realización de las actividades coordinadas por la DDSZS.

2. Objetivos Específicos

- Determinar los principales factores reales que afectan la eficiencia en el desarrollo de las actividades coordinadas por la DDSZS.
- Analizar la información recolectada, lo cual permitirá examinar las variables para brindar las conclusiones y recomendaciones de la DDSZS.

B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el trabajo de investigación se tomaron en cuenta las etapas de: Investigación Bibliográfica e

Investigación de Campo, con el propósito de recopilar información que permita cubrir todos los aspectos y elementos que sustentan la investigación.

Para desarrollar el diagnóstico acerca de la problemática en estudio, se utilizaron los siguientes métodos: Síntesis y Análisis. El tipo de investigación utilizado fue el Correlacional, ya que tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables. Mediante un estudio correlacional se midió el comportamiento existente entre la variable independiente "Planeación Estratégica" y la variable dependiente "Cumplimiento de Metas".

1. Recopilación de la información

La recopilación de la información se realizó en las instalaciones de la DDSZS, mediante cuestionarios al personal y entrevistas a los directores del Hospital y Unidades de Salud bajo su dependencia; asimismo, se hizo uso de la observación directa. Además las principales fuentes de datos secundarios consistieron en recolectar la información existente en: revistas, tesis, folletos, publicaciones gubernamentales, periódicos, boletines, reglamentos y toda aquella

información que contenga relación con el tema de investigación.

2. Determinación del Universo y Muestra

a. Universo

La investigación estuvo limitada en la Dirección Departamental de Salud, Zona Sur, Jurisdicción de San Marcos, Departamento de San Salvador; así como también, el Hospital Neumológico y Unidades de Salud que están bajo la dependencia de esta Dirección, situadas en los municipios de: San Marcos, Panchimalco, Santo Tomás, Rosario de Mora, Santiago Texacuangos, Cantón Planes de Renderos y Barrio San Jacinto.

b. Unidad de Medida

Para la realización del presente trabajo y obtener la información deseada, se tomó al personal que labora en la Dirección Departamental de Salud, Zona Sur y a los Directores del Hospital y Unidades de Salud mencionados anteriormente, de acuerdo a las necesidades de información para la elaboración de la investigación.

c. Muestra

Debido a que la Dirección Departamental de Salud, Zona Sur, sólo cuenta con 32 empleados, se consideró el 100% del universo quienes contestaron los cuestionarios y se entrevistaron a la Dirección de ésta, los Directores del Hospital y Unidades de Salud que están bajo la dependencia de la Dirección Departamental, para recabar la información necesaria para el Diagnóstico de la Dirección Administrativa Departamental de Salud de la Zona Sur.

3. Tabulación y Análisis de Datos

Para facilitar el análisis e interpretación de los datos obtenidos se hizo una separación del personal que labora en la DDSZS de las áreas técnica y administrativa; se ordenó la información recabada mediante el cuestionario, en cuadros estadísticos, en donde se colocó la pregunta, la respuesta, la frecuencia absoluta y la frecuencia porcentual, para luego proporcionar el análisis de los resultados obtenidos.

A continuación se presenta la tabulación de la información:

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA DDSZS

Pregunta 1: ¿Las actividades que se realizan se planifican con anterioridad?

Objetivo: Conocer si los empleados de la DDSZS planifican sus actividades a realizar.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA		AREA ADMINISTRATIVA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
SI	11	34	8	25	19	59
NO	0	0	6	19	6	19
ALGUNAS OCASIONES	1	3	6	19	7	22
TOTAL	12	37	20	63	32	100

Comentario: El 34% del personal Técnico planifica con anterioridad sus actividades, y el 25% del personal Administrativa también lo hace, mientras que el 19% no lo hace y el 22% respondió que en algunas ocasiones.

Pregunta 2: ¿De qué manera son asignadas las tareas?

Objetivo: Saber a través de qué medios le son asignadas las tareas al personal de la DDSZS.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA		AREA ADMINISTRATIVA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
VERBAL	2	6	11	34	13	41
ESCRITO	2	6	4	13	6	19
AMBAS	8	25	5	16	13	41
TOTAL	12	37	20	63	32	100

Comentario: Las tareas son asignadas en un 25% al personal técnico de modo verbal y escrito dependiendo del tipo de tarea, y para el personal administrativo el 34% considera que en la mayoría de las ocasiones es de modo verbal.

Pregunta 3. ¿Con qué instrumentos administrativos cuentan para el desempeño de sus labores?

Objetivo: Conocer si en la DDSZS cuentan con instrumentos administrativos que les permitan una guía para ejecutar de una mejor manera sus actividades.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
Reglamento	4	13	8	25	12	38	8	25	32	100
Políticas	5	16	7	22	4	13	16	50	32	100
Normas	12	38	0	0	14	44	6	19	32	100
Instructivos	7	22	5	16	10	31	10	31	32	100
Manuales	8	25	4	13	9	28	11	34	32	100
Ninguno	0	0	12	38	1	3	19	59	32	100

Comentario: El 38% del personal técnico consideran que existen normas, y de igual manera un 44% del personal administrativo; seguido de un 25% y 28% de la cada área respectivamente consideran que también existen manuales a los cuales deben apegarse; así como también consideran que cuentan con reglamento representando el personal técnico un 13% y para el personal administrativo un 38%.

Pregunta 4. ¿Se encuentran formalmente descritos los planes y los lineamientos en algún documento, manual o reglamento interno?

Objetivo: Conocer si se encuentran plasmados los planes y lineamientos para el conocimiento del personal que labora en la DDSZS.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA		AREA ADMINISTRATIVA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
SI	12	37	12	38	24	75
NO	0	0	8	25	8	25
TOTAL	12	37	20	63	32	100

Comentario: Del 100% de la población, el 37% que involucra al personal técnico y el 38% del personal administrativo consideran que los planes se encuentran reflejados en un documento; mientras que el 25% respondieron que no existen planes por escrito.

Pregunta 5. ¿Sabe usted la Visión de la institución?

Objetivo: Identificar si los empleados de la DDSZS conocen la Visión de la institución.

VISION	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Mejorar la calida de atención a la población	3	9	0	0	3	9	0	0	6	19
-Mantener el menor porcentaje de enfermedades	2	6	0	0	2	6	0	0	4	13
-Brindar lo mejor posible la consecución de los programas a desarrollar en el área geográfica de influencia.	4	13	0	0	1	3	0	0	5	16
-Promover la salud a toda la comunidad y familia a través de un equipo institucional.	3	9	0	0	3	9	0	0	6	19
-No sabe	0	0	0	0	0	0	11	34	11	34
TOTAL	12	38	0	0	9	28	11	34	32	100

Comentario: Del 100%, el 34% no tiene conocimiento que exista una visión institucional, el restante 66% de personal contestó una posible visión.

Pregunta 6. ¿Sabe usted la Misión de la institución?

Objetivo: Identificar si la mayoría de los empleados mantienen uniformidad en el significado de la misión institucional.

MISION	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Dar atención en salud con calidez humana.	5	16	0	0	4	13	0	0	9	28
-Brindar salud a la población con el propósito de reducir la morbi-mortalidad.	2	6	0	0	4	13	0	0	6	19
-Contribuir permanentemente a elevar el nivel de salud del individuo, la familia, la sociedad y protección del medio ambiente, mediante la coordinación e intervención intersectorial y la comunidad.	4	13	0	0	1	3	0	0	5	16
-Promover programas a la población por las unidades de salud.	1	3	0	0	0	0	0	0	1	3
-No sabe	0	0	0	0	0	0	11	34	11	34
TOTAL	12	38	0	0	9	28	11	34	32	100

Comentario: Del 100%, el 34% no sabe el significado, mientras que el 50% respondió según su criterio y solamente el 16% conoce correctamente el significado de la misión institucional.

Pregunta 7. ¿Cuales son las metas de su institución?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen las metas de la institución.

METAS	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Aumentar la cobertura en los diferentes programas de salud hasta cubrir el 100% de la población	8	25	0	0	2	6	0	0	10	31
-Erradicar al máximo las enfermedades.	4	13	0	0	2	6	0	0	6	19
-Disminuir la mortalidad infantil.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Dar un buen servicio.	0	0	0	0	3	9	0	0	3	9
-No sabe	0	0	0	0	0	0	13	41	13	41
TOTAL	12	38	0	0	7	22	13	41	32	100

Comentario: El 41% conformado por personal administrativo no conocen las metas, el 38% del personal técnico si las conocen de acuerdo a cada una de sus funciones, y de igual manera el 22% del personal administrativo.

Pregunta 8. ¿Cuáles son los objetivos de su institución?

Objetivo: Verificar si los empleados de la DDSZS unifican el significado de los objetivos.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Estrechar la participación con la población para mejorar la atención y prevenir las enfermedades.	2	6	0	0	3	9	0	0	5	16
-Optimizar los recursos técnicos y financieros.	0	0	0	0	1	3	0	0	1	3
-Lograr una mayor cobertura en la atención preventiva a través de los programas.	7	22	0	0	3	9	0	0	10	31
-Promover el trabajo en equipo.	1	3	0	0	0	0	0	0	1	3
-No sabe.	0	0	2	6	0	0	13	41	15	47
TOTAL	10	31	2	6	7	22	13	41	32	100

Comentario: El 47% del total de empleados no conocen los objetivos de la institución, el 31% del personal técnico los identificaron de acuerdo a su criterio, y de igual manera el 22% del personal administrativo.

Pregunta 9: ¿Quiénes son los responsables de elaborar los planes de trabajo?

Objetivo: Determinar el personal involucrado en la elaboración de los planes de trabajo.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA		AREA ADMINISTRATIVA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Director	0	0	5	16	5	16
Comité Técnico y Jefes de Departamento	11	34	14	44	25	78
Abstención	1	3	1	3	2	6
TOTAL	12	37	20	63	32	100

Comentario: Del 100%, el 34% del personal técnico y el 44% del personal administrativo respondieron que el Comité Técnico es el responsable de elaborar los planes, mientras que el 16% del personal administrativo considera que es el Director, con una abstención del 6%.

Pregunta 10. ¿Qué opiniones externas toman en cuenta para la realización de la planeación?

Objetivo: Identificar que factores externos son considerados para la planificación.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Opiniones de las comunidades y colonias.	9	75	0	0	1	8	2	17	12	100
-Opiniones de los beneficiarios.	6	50	3	25	2	17	1	8	12	100
-Las recomendadas por los organismos que brindan ayuda.	5	42	4	33	2	17	1	8	12	100
-Políticas Gubernamentales	8	67	1	8	3	25	0	0	12	100

Comentario: El 75% del personal técnico consideran las opiniones de las comunidades y colonias y de igual manera

el 8% del personal administrativo, seguido por las políticas Gubernamentales en un 67% y 25% respectivamente, luego las opiniones de los beneficiarios en un 50% y 17% para cada una de las áreas de personal, y por último las recomendadas por organismos que brindan ayuda.

Pregunta 11. ¿Qué opiniones internas toman en cuenta para la realización de los planes?

Objetivo: Distinguir las opiniones internas que son consideradas para realizar la planeación.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Opinión del Director.	9	75	0	0	3	25	0	0	12	100
-Personal que labora en la DDSZS.	8	67	1	8	2	17	1	8	12	100
-Otros	2	17	7	58	1	8	2	17	12	100

Comentario: El 100% consideran que la opinión del director, seguido por el 84% por el personal que labora en la DDSZS y por último la opinión de los directores de las unidades de salud y el hospital.

Pregunta 12. ¿Al planificar se toman en cuenta algunos factores del desempeño pasado?

Objetivo: Conocer si se consideran factores del desempeño pasado al planificar.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA		AREA ADMINISTRATIVA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
SI	9	75	3	25	12	100
NO	0	0	0	0	0	0
TOTAL	9	75	3	25	12	100

Comentario: El 100% opina que si se toman en cuenta factores del desempeño pasado al planificar.

Pregunta 12 a: ¿Al planificar que elementos del desempeño pasado toman en cuenta?

Objetivo: Identificar los elementos relevantes que hayan sucedido en períodos anteriores y que se consideran al planificar.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
La cobertura de atención	9	75	0	0	3	25	0	0	12	100
Participación Social	6	50	3	25	2	17	1	8	12	100
Recursos Económicos y Financieros.	7	58	2	17	3	25	0	0	12	100
Logros Obtenidos	8	67	1	8	3	25	0	0	12	100
Dificultades	7	58	2	17	2	17	1	8	12	100
Clima Laboral	2	17	7	58	2	17	1	8	12	100
Calidad en la Atención	7	58	2	17	2	17	1	8	12	100

Comentario: En su mayoría tanto el personal técnico y administrativo consideran la cobertura de atención (100%), seguido por los logros obtenidos (92%), los recursos económicos y financieros (83%) y quedando en un mismo nivel de importancia las dificultades y la calidad en la atención (75%).

Pregunta 13: ¿Al planificar que elementos de la situación actual toman en cuenta?

Objetivo: Identificar los elementos de la situación actual considerados al planificar.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Recursos Financieros con que cuentan.	7	58	2	17	3	25	0	0	12	100
-Personal Disponible	9	75	0	0	3	25	0	0	12	100
-Equipo Médico	6	50	3	25	1	8	2	17	12	100
-Equipo de oficina	3	25	6	50	1	8	2	17	12	100
-Suministros para cubrir las necesidades.	7	58	2	17	1	8	2	17	12	100
-Leyes que regulan la salud.	4	33	5	42	3	25	0	0	12	100
-Clima Laboral	2	17	7	58	1	8	2	17	12	100
-Otros.	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100

Comentario: El 100% representado por el personal técnico y administrativo consideran como primer elemento al personal disponible, seguido con un 83% por los recursos financieros con que cuentan, y en un 66% por el suministro para cubrir las necesidades, reflejando menores porcentajes el resto de elementos.

Pregunta 14. ¿Se analiza la posibilidad de acontecimientos futuros que puedan ocurrir al momento de planificar?

Objetivo: Determinar si se analizan acontecimientos futuros que pudieran ocurrir, y ser considerados al momento de planificar.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA		AREA ADMINISTRATIVA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
SI	9	75	2	17	11	92
NO	0	0	1	8	1	8
TOTAL	9	75	3	25	12	100

Comentario: El 75% del personal técnico y el 17 % administrativo, respondieron que se analiza la posibilidad de acontecimientos futuros y son considerados al momento de planificar.

Pregunta 14a. ¿Qué tipo de acontecimientos futuros son analizados al momento de planificar?

Objetivo: Conocer los acontecimientos futuros que son tomados en cuenta al momento de planificar.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Privatización de la salud.	0	0	9	75	0	0	3	25	12	100
-Brote de epidemias.	6	50	3	25	2	17	1	8	12	100
-Fenómenos climatológicos.	5	42	4	33	1	8	2	17	12	100
-Incremento en la tasa de natalidad.	3	25	6	50	2	17	1	8	12	100
-Nuevas enfermedades.	3	25	6	50	1	8	2	17	12	100
-Conflictos laborales.	2	17	7	58	0	0	3	25	12	100
-Siniestros.	4	33	5	42	1	8	2	17	12	100
-Reformas a la ley de salud.	3	25	6	50	1	8	2	17	12	100
-Otros.	0	0	9	75	0	0	3	25	12	100

Comentario: Los resultados reflejan que tanto el personal técnico como administrativo, consideran el brote de epidemias mayor importancia con un 67%, seguido por los fenómenos climatológicos con un 50%, luego se presenta el incremento en la tasa de natalidad y los siniestros casi en la misma proporción en un 42% y 41% respectivamente. Asimismo, se consideran las nuevas enfermedades y reformas a la ley de salud.

Pregunta 15. ¿De acuerdo a su criterio cuáles son las fortalezas (puntos fuertes) de la DDSZS?

Objetivo: Conocer las fortalezas que según el personal, posee la DDSZS.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Existe un comité Técnico integrado	2	17	7	58	0	0	3	25	12	100
-Trabajo en equipo.	2	17	7	58	2	17	1	8	12	100
-Equipo mínimo necesario.	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100
-Seguridad Laboral.	0	0	9	75	1	8	2	17	12	100
-Personal Técnico capacitado y buena coordinación con otras instituciones de salud.	4	33	5	42	0	0	3	25	12	100

Comentario: El personal técnico y administrativo, consideran al personal técnico capacitado y buena coordinación con otras instituciones de salud, como la fortaleza de mayor importancia, seguido por el trabajo en equipo, la existencia de un comité técnico integrado y por último el personal administrativo considera la seguridad laboral como otra fortaleza, así como también el equipo mínimo necesario para el personal técnico.

Pregunta 16. ¿Mencione las debilidades (puntos débiles) de la DDSZS?

Objetivo: Conocer la existencia de las debilidades que posee la DDSZS, según los empleados.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Deficiencia en equipo tecnológico.	4	33	5	42	2	17	1	8	12	100
-Falta de recurso financiero para cubrir en su totalidad las necesidades de la población usuaria.	1	8	8	67	1	8	2	17	12	100
-Comunicación deficiente con las unidades de salud y hospital.	3	25	6	50	0	0	3	25	12	100
-No existe plan de incentivos ni capacitación al personal.	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100

Comentario: La deficiencia en equipo tecnológico, consideran como debilidad principal con un 50% tanto el personal técnico como administrativo, seguido por un 25% la comunicación deficiente con las unidades de salud y hospital que brindan los servicios a la población, opinión proporcionada por el personal técnico; la falta de recurso financiero con el 16%, la cual es considerada por ambas áreas. Por último no existe un plan de incentivo ni capacitación al personal.

Pregunta 17: ¿Señale los factores que usted cree convenientes para superar las debilidades de la DDSZS?

Objetivo: Identificar los factores relevantes que según el personal, contribuirían a superar las debilidades de la DDSZS.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Mayor Motivación.	6	50	3	25	1	8	2	17	12	100
-Capacitación continua.	1	8	8	67	1	8	2	17	12	100
-Comunicación efectiva con todas las áreas.	8	67	1	8	1	8	2	17	12	100
-Trabajo en equipo.	4	33	5	42	2	17	1	8	12	100
-Innovación	5	42	4	33	2	17	1	8	12	100
-Mejor Tecnología.	6	50	3	25	2	17	1	8	12	100

Comentario: El 75% del personal técnico y administrativo, se debería mejorar la comunicación con todas las áreas de la DDSZS, luego con un 67% mejorar la tecnología, seguido por la innovación y la motivación representado por el 59% y 58% respectivamente. Por último el trabajo en equipo con un 50%.

Pregunta 18: ¿Según su apreciación cuáles son las oportunidades de la DDSZS?

Objetivo: Identificar las oportunidades detectadas por el personal y que deberían aprovecharse al planificar.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Apertura de nuevas plazas.	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100
-Mejor atención de salud a la población.	1	8	8	67	1	8	2	17	12	100
-Apoyo financiero y técnico por parte de otras instituciones de salud.	6	50	3	25	0	0	3	25	12	100
-Disponibilidad para trabajar por las comunidades.	0	0	9	75	1	8	2	17	12	100
-Área geográfica apta para realizar proyectos.	0	0	9	75	1	8	2	17	12	100
-El personal se siente parte de la institución.	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100

Comentario: El 50% del personal técnico considera que el apoyo financiero y técnico por parte de otras instituciones

de salud, es una de las oportunidades de mayor relevancia y la atención de salud a la población con un 16% para ambas áreas; el resto de oportunidades han sido dadas de acuerdo al criterio del personal, las cuales representan el 8%.

Pregunta 19. ¿De acuerdo a su criterio cuáles podrían ser las amenazas en el futuro para la DDSZS?

Objetivo: Conocer las posibles amenazas para la DDSZS, de acuerdo al criterio de los empleados.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
Situación Política-Económica Nacional	3	25	6	50	2	17	1	8	12	100
Brote de epidemias	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100
Siniestros Climatológicos	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100
Problemas sociales	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100
Comité Intersectorial débil	1	8	8	67	2	17	1	8	12	100
No sabe	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100

Comentario: El 42% de los empleados técnicos y administrativos, respondieron que la situación política económica nacional, es una de las amenazas principales; luego el comité intersectorial débil en segundo plano con un 25%; el resto de amenazas representan el mismo porcentaje.

Pregunta 20. ¿Sabe usted cuáles son las estrategias de la DDSZS?

Objetivo: Determinar si el personal de la DDSZS, conoce las estrategias si existieran.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Mejorar la utilización de RR.HH. a través de una capacitación constante y mejorar el Recurso Técnico.	2	17	7	58	0	0	3	25	12	100
-Establecer sistemas de vigilancia epidemiológica de la mortalidad o complicaciones materno-perinatal en el área.	2	17	7	58	0	0	3	25	12	100
-Fortalecer la atención primaria en salud y en caso de saneamiento lo preventivo.	2	17	7	58	2	17	1	8	12	100
-Planes contingenciales en caso de desastres o epidemias y paros laborales.	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100
-Coordinar con todos los entes reguladores de la salud.	1	8	8	67	1	8	2	17	12	100

Comentario: El 83% del personal técnico y administrativo no conocen las estrategias y el resto del personal proporcionaron las estrategias de acuerdo a su criterio, sobresaliendo con un 17% el fortalecimiento a la atención primaria en salud y en caso de saneamiento lo preventivo.

Pregunta 21. ¿Hace uso la DDSZS de la Planeación Estratégica?

Objetivo: Indagar si la DDSZS, utiliza la planeación estratégica.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA		AREA ADMINISTRACION		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
SI	7	58	3	25	10	83
NO	2	17	0	0	2	17
TOTAL	9	75	3	25	12	100

Comentario: El 83% del personal técnico y administrativo, respondieron que la DDSZS hace uso de la

planeación estratégica, mientras que el 17% respondieron que no.

Pregunta 22: Según las tendencias de tipo económico, político y social en el país ¿Cómo cree que estaría su institución dentro de 5 años?

Objetivo: Determinar si la DDSZS considera que el ambiente externo incidirá en el largo plazo.

PARA EL AREA TECNICA

ALTERNATIVA	AREA TECNICA						TOTAL	
	MEJOR	%	IGUAL	%	PEOR	%	F	%
-Con respecto al servicio	4	33	4	33	1	8	9	75
-Con respecto al personal	1	8	8	67	0	0	9	75
-Con respecto a asignación presupuestaria	1	8	5	42	3	25	9	75
-Con respecto a población usuaria	5	42	3	25	1	8	9	75

Comentario: Con respecto al servicio, el 33% del personal técnico respondió que no serán afectados y en igual proporción serán mejorados.

Con respecto al personal, el 67% consideran que no serán afectados, pero el 8% dijo que si lo serían y positivamente.

Con respecto a la asignación presupuestaria, el 42% respondieron que se mantendrá igual y el 25% que la asignación será disminuida.

Con respecto a la población usuaria, el 42% responde que incrementará la demanda, pero el 25% consideran que permanecerá igual.

PARA EL AREA ADMINISTRATIVA

ALTERNATIVA	AREA ADMINISTRATIVA						TOTAL	
	MEJOR	%	IGUAL	%	PEOR	%	F	%
-Con respecto al servicio	2	17	0	0	1	8	3	25
-Con respecto al personal	2	17	1	8	0	0	3	25
-Con respecto a asignación presupuestaria	0	0	2	17	1	8	3	25
-Con respecto a población usuaria	2	17	1	8	0	0	3	25

Comentario: Con respecto al servicio, el 17% del personal administrativo respondió que serán mejorados y el 8% que serán afectados negativamente.

Con respecto al personal, el 17% consideran que serán más eficientes, pero el 8% dijo que será igual.

Con respecto a la asignación presupuestaria, el 17% respondieron que se mantendrá igual y el 8% que la asignación será disminuida.

Con respecto a la población usuaria, el 17% responde que incrementará la demanda, pero el 8% consideran que permanecerá igual.

Pregunta 23: ¿Qué acciones deben ejecutarse para que dentro de 5 años la institución funcione más eficientemente?

Objetivo: Conocer las acciones que según el personal deben ejecutarse para que la institución funcione más eficientemente dentro de 5 años.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Incrementar los programas preventivos y curativos.	0	0	0	0	2	17	0	0	2	17
-Incremento de la asignación presupuestaria.	2	17	0	0	0	0	0	0	2	17
-Brindar capacitación continua y mantener motivado al personal a través del trabajo en equipo.	3	25	0	0	1	8	0	0	4	33
-Mejorar el Recurso Tecnológico.	1	8	0	0	0	0	0	0	1	8
-Crear instrumentox administrativos.	1	8	0	0	0	0	0	0	1	8
-Contar con el personal idóneo.	1	8	0	0	0	0	0	0	1	8
-Abstención	0	0	1	8	0	0	0	0	1	8
TOTAL	10	67	1	8	3	25	0	0	12	100

COMENTARIO: El 33% del personal manifestó que brindar capacitación continua y mantener motivado al personal a través del trabajo en equipo es la principal acción para que la institución funcione más eficientemente; como segundas acciones a ejecutar representan el 17% tales como incrementar los programas preventivos y curativos y la asignación presupuestaria. Las acciones restantes representan el 8% cada una.

Pregunta 24: ¿Sabe Usted las políticas de la DDSZS?

Pregunta 24 a: Si su respuesta es afirmativa, favor conteste ¿cuáles son?

Objetivo: Determinar si el personal conoce las políticas de la DDSZS, y al mismo tiempo que las mencione.

ALTERNATIVA	TECNICA				ADMINISTRACION				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Coordinar con todas las unidades y hospital para la realización de proyectos					1	8			1	8
-Servir a la población en el área de salud	2	17							2	17
-Mantener un clima laboral favorable y capacitaciones permanentes.	1	8							1	8
-No sabe			6	50			2	17	8	67
TOTAL	3	25	6	50	1	8	2	17	12	100

Comentario: El 67% del personal respondió que no conoce las políticas, mientras que el 17% consideró como política servir a la población en el área de salud.

Pregunta 25: ¿La institución cuenta con el recurso humano capacitado para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Indagar si la institución tiene personal capacitado para ejecutar las actividades asignadas.

ALTERNATIVA	TECNICA		ADMINISTRACION		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
SI	7	58	3	25	10	83
NO	2	17	0	0	2	17
TOTAL	9	75	3	25	12	100

Comentario: El 87% de los encuestados contestaron que la institución cuenta con personal capacitado, y el 17% respondió que no.

Pregunta 26: ¿La institución cuenta con el recurso tecnológico para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Conocer si la DDSZS dispone del equipo tecnológico necesario para el desarrollo del trabajo.

ALTERNATIVA	TECNICA		ADMINISTRACION		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
SI	5	42	1	8	6	50
NO	4	33	2	17	6	50
TOTAL	9	75	3	25	12	100

Comentario: El 50% de los encuestados manifestaron que el equipo existente cubre las necesidades actuales, y el otro 50% respondieron lo contrario.

Pregunta 27: ¿De qué fuentes provienen los recursos económicos financieros con que cuenta la DDSZS?

Objetivo: Determinar de dónde provienen los recursos económicos y financieros con que cuenta la DDSZS.

FUENTES	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRACION				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Presupuesto general de la nación	9	75	0	0	3	25	0	0	12	100
-Recursos Propios	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100
-Organismos Internacionales	8	67	1	8	3	25	0	0	12	100

Comentario: El 100% de los encuestados manifestaron que los recursos provienen del presupuesto general de la nación y el 92% de organismos internacionales.

Pregunta 28: ¿Considera usted que los recursos financieros son suficientes para el buen funcionamiento de la institución?

Objetivo: Determinar si los recursos financieros disponibles logran cubrir el total de necesidades de la DDSZS.

ALTERNATIVA	TECNICA		ADMINISTRACION		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
SI	3	25	0	0	3	25
NO	6	50	3	25	9	75
TOTAL	9	75	3	25	12	100

Comentario: El 75% de los encuestados respondieron que los recursos financieros no son suficientes para enfrentar las múltiples necesidades, y el 25% consideran que si son suficientes.

Pregunta 29: ¿Qué uso se les dá a esos recursos financieros?

Objetivo: Conocer el destino de los recursos financieros asignados a la DDSZS.

FUENTES DE RECURSOS	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
-Adquisición de equipo	6	50	3	25	1	8	2	17	12	100
-Pago de salarios	7	58	2	17	3	25	0	0	12	100
-Mantenimiento	7	58	2	17	2	17	1	8	12	100
-Adquisición de suministros	8	67	1	8	3	25	0	0	12	100

Comentario: El 92% manifestaron que en su mayoría los recursos son destinados a la adquisición de suministros, seguido por un 83% considerando que sirven para el pago de salarios y el 75% destinado para el mantenimiento y por último la adquisición de equipo.

Pregunta 30: ¿Con qué periodicidad elaboran los informes de sus operaciones financieras?

Objetivo: Conocer con que frecuencia se elaboran los Estados financieros en la DDSZS.

PERIODICIDAD	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
Mensual	6	50	3	25	2	17	1	8	12	100
Trimestral	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100
Semestral	0	0	9	75	0	0	3	25	12	100
Anual	2	17	7	58	2	17	1	8	12	100
Abstención	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100

Comentario: El 67% del personal encuestado contestó que los informes financieros se hacen mensualmente, el 34% manifestaron que se elaboran anualmente.

Pregunta 31: ¿Se elaboran presupuestos para ejecutar los planes?

Pregunta 31 a. ¿Quién los elabora?

Objetivo: Conocer si la DDSZS elabora presupuestos para la ejecución de los planes y además quién es el responsable de elaborarlos.

QUIEN LOS ELABORA	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
Director	1	8	0	0	2	17	0	0	3	25
Responsable de cada Departamento	7	58	0	0	1	8	0	0	8	67
Comité Técnico	1	8	0	0	0	0	0	0	1	8
TOTAL	9	75	0	0	3	25	0	0	12	100

Comentario: El 67% del personal encuestado contestó que el jefe de cada departamento es quien realiza el presupuesto, y el 25% dice que el Director los realiza.

Pregunta 32: ¿Es evaluado el cumplimiento de las metas definidas por la DDSZS?

Objetivo: Indagar si las metas definidas por la DDSZS son evaluadas y verificar su cumplimiento.

ALTERNATIVA	TECNICA		ADMINISTRACION		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
SI	9	75	3	25	12	100
NO	0	0	0	0	0	0
TOTAL	9	75	3	25	12	100

Comentario: El 100% de los encuestados contestaron que si se evalúa el cumplimiento de metas.

Pregunta 32 a: Si su respuesta es afirmativa ¿Con qué frecuencia se evalúan?

Objetivo: Determinar la periodicidad no que se evalúan el cumplimiento de las metas en la DDSZS.

FREC. DE EVALUACION	AREA TECNICA				AREA ADMINISTRATIVA				TOTAL	
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	F	%
Semanal	0	0	9	75	1	8	2	17	12	100
Mensual	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100
Trimestral	7	58	2	17	2	17	1	8	12	100
Semestral	1	8	8	67	0	0	3	25	12	100
Anual	3	25	6	50	3	25	0	0	12	100

Comentario: El 75% de los empleados encuestados contestaron que la evaluación del cumplimiento de metas se hace trimestralmente y el 50% dice que anualmente.

Pregunta 33: ¿Cómo evalúa el cumplimiento de las metas?

Objetivo: Conocer cómo los empleados califican el cumplimiento de metas en la DDSZS.

ALTERNATIVA	TECNICA		ADMINISTRACION		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Excelente	0	0	0	0	0	0
Muy Bueno	8	67	2	17	10	83
Bueno	1	8	1	8	2	17
Regular	0	0	0	0	0	0
Malo	0	0	0	0	0	0
TOTAL	9	75	3	25	12	100

Comentario: El 83% de los encuestados califican el cumplimiento de las metas muy bueno, mientras que el 17% dice que es bueno.

Pregunta 34: ¿Quién es el responsable de evaluar el cumplimiento de las metas?

Objetivo: Conocer los responsables que se encargan de evaluar la realización de las metas fijadas.

ALTERNATIVA	AREA TECNICA		AREA ADMINISTRACION		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Director	0	0	0	0	0	0
COMITÉ TECNICO Y JEFES DE DEPARTAMENTOS	9	75	3	25	12	100
TOTAL	9	75	3	25	12	100

Comentario: El 100% respondió que el Comité Técnico y los jefes de departamentos son los que evalúan el cumplimiento de metas.

Pregunta 35: ¿Qué acciones se toman para corregir el cumplimiento de las metas?

Objetivo: Identificar las medidas que se deben aplicar para corregir la realización de las metas.

ALTERNATIVA	TECNICA		ADMINISTRACION		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Plan de Capacitación	2	17	2	17	4	33
Supervisión y auditorías	1	8	1	8	2	17
Definir nuevas líneas de trabajo y alternativas viables	3	25	0	0	3	25
Ninguna	3	25	0	0	3	25
TOTAL	9	75	3	25	12	100

Comentario: El 33% respondieron que implementar un plan de capacitación ayudaría al cumplimiento de metas, así como también definir nuevas líneas de trabajo y alternativas viables con un 25%, el otro 25% dijo que ninguna acción es necesaria.

C. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD, ZONA SUR.

Para la elaboración del diagnóstico en la DDSZS, se consideró la información obtenida a través de la observación, entrevistas y encuestas para retomar las siguientes fases: Organización, Planeación a Mediano y Corto Plazo, Análisis del ambiente interno y externo, Control y Evaluación.

1. Organización

La extensión geográfica de atención de la DDSZS esta constituida por una población total de 278,672 habitantes distribuidos en el área urbana en 208,550 habitantes (aproximadamente el 50% San Jacinto), área rural 76,107 habitantes.

Como se señalo en él capitulo I, literal A, la zona sur esta conformada por el Hospital de Neumología y Medicina General " Dr. José Antonio Saldaña" y seis Unidades de Salud: San Marcos, Santo Tomás, Santiago Texacuangos, Panchimalco, Rosario de Mora y San Jacinto. Esta información fue obtenida a través de documentos de la DDSZS.

La estructura organizativa de la DDSZS (Capitulo I, literal A numeral 8), muestra que el hospital, las unidades de salud y los departamentos funcionales reportan directamente al director departamental, recargándolo de trabajo, quien debido a sus múltiples ocupaciones no logra dar atención inmediata a cada una de las situaciones problemáticas presentadas.

Para la presentación de datos se hizo una separación del personal de la DDSZS: 12 empleados del área técnica y 20 del área administrativa

2. Planeación

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede ver que la mayoría del personal planifica sus actividades periódicas y la asignación de tareas se dan en forma verbal y escrita (Pregunta N°1 y 2); sin embargo, de acuerdo a entrevistas realizadas se detectó que la

planeación es espontánea, cubriendo brotes de enfermedades u otras emergencias que se presentan; esto se debe al tipo de actividad que realizan y que van dirigidas al bienestar comunitario.

La DDSZS para el desempeño de sus labores el personal dispone de instrumentos administrativos, como normas, manuales y reglamentos; sin embargo, no hacen uso de ellos (Pregunta N°3). Encontrándose a la vez que los planes y lineamiento de trabajo sí se encuentran escritos, pero los cuales no se cumplen debido a que el personal desconoce el contenido de ellos y por lo tanto no se les dá el uso respectivo (Pregunta N°4).

Al revisar los resultados obtenidos se detectó que la visión, las metas, las estrategias y las políticas no existen en la DDSZS y los empleados las describieron de acuerdo a su criterio, considerando estos pasos como parte prioritaria del proceso de planeación estratégica, lo cual implica deficiencias para la consecución de los objetivos (Preguntas N° 5,7,21 y 25).

En cuanto a la Misión y los objetivos institucionales, la DDSZS los tiene por escrito; pero, en su mayoría por no decir en su totalidad el personal no los conoce, y

algunos respondieron de acuerdo a su criterio (Pregunta N° 6 y 8).

De acuerdo a información obtenida en la Pregunta N°9, los responsables de elaborar los planes en la DDSZS es el Comité Técnico y jefes de departamento; aunque ya se mencionó anteriormente se elaboran planes pero a los cuales no se les da total cumplimiento, ya que debido a la actividad a la que se dedican, al presentarse emergencias deben atenderlas de inmediato, dejando por un lado los planes de trabajo elaborados.

3. Análisis del Ambiente Interno

Al realizar el análisis interno en la institución se considerarán factores del desempeño pasado, tales como: La cobertura en la atención, los logros obtenidos, así como también los recursos económicos y financieros, las dificultades y la calidad en la atención (Pregunta No.13,13-A) los cuales sirven como parámetros para evaluar situaciones dadas que puedan ser mejoradas al momento de planificar.

Asimismo, se hizo un análisis de la situación actual considerando los siguientes elementos: El personal disponible, recursos financieros, los suministros para cubrir las necesidades, equipo médico y leyes que

regulan la salud (Pregunta No.14). Además de los elementos mencionados anteriormente es necesario incluir los acontecimientos futuros, así: El Brote de epidemias, fenómenos climatológicos, incremento en la tasa de natalidad, siniestros y reformas a la ley de salud (Pregunta No.15).

De lo anterior se pueden extraer puntos fuertes y débiles que nos permitan visualizar dónde es que la DDSZS requiere mayor atención al momento de planificar sus actividades.

La DDSZS, por su actividad la cual es coordinar y conducir la ejecución técnica y administrativa de los planes dirigidos a brindar servicios a la población usuaria, para lo cual requiere recursos humanos, técnicos y financieros, y que de acuerdo a las (preguntas 26, 27, 28 y 29), se determinó que con relación al personal disponen del idóneo, pero no así del suficiente para cubrir la numerosa demanda de servicios de salud; el equipo tecnológico con que cuentan es mínimo y obsoleto el cual no permite obtener información confiable y oportuna, lo más impactante es que no cuentan con el equipo médico actualizado para realizar diagnósticos a los pacientes.

Lo anterior, es la consecuencia de la poca asignación de recursos económicos y financieros a la DDSZS, provenientes del presupuesto general de la nación, recursos propios y ayuda de organismos internacionales tales como: OPS, UNICEF, Plan Internacional de Padrinos. En su mayoría los recursos son destinados a cubrir necesidades de carácter prioritario así: Pago de salarios, Adquisición de suministros básicos, mantenimiento y por último la adquisición de equipo (Pregunta No.30).

Al no contar con los recursos suficientes, la DDSZS se ve obstaculizada para cumplir al 100% sus objetivos fijados y al mismo tiempo influye en la desmotivación del personal por no tener todos los implementos para la ejecución de sus actividades; ya que según las autoridades de la zona sur manifestaron que se requiere de un incremento del 50% en el presupuesto.

a. Determinación de las fortalezas y debilidades

Las fortalezas detectadas a través de entrevistas y encuestas realizadas (Pregunta No.16) en la DDSZS fueron las siguientes:

- Existencia de un comité técnico integrado, encargado de coordinar los planes de trabajo y evaluar su cumplimiento.

- Trabajo en equipo y buena coordinación con otras instituciones de salud.
- Estabilidad laboral, ya que en su totalidad el personal es contratado por ley de salarios.
- Personal técnico capacitado para la ejecución de planes y proyectos.
- Calidad de la atención, aprovechando los mínimos recursos con que cuentan.

Las debilidades detectadas (pregunta No.17) son las siguientes:

- No se cuenta con una planeación estratégica, sino que lo hacen de acuerdo a emergencias que se presentan.
- Deficiente equipo tecnológico.
- Falta de recurso financiero para cubrir en su totalidad las necesidades en salud de la población.

- No existe plan de incentivos, ni capacitación al personal administrativo.
- No se cuenta con una comunicación efectiva y positiva con todo el personal de la DDSZS.
- Carencia de recurso humano.
- No hacen uso de los instrumentos administrativos con los que cuenta la DDSZS.
- No cuentan con el mobiliario de oficina adecuado para el buen desempeño de sus labores.
- Carencia de manuales de procedimientos que les faciliten el buen desempeño de las actividades.
- No existe una adecuada estructura organizativa.
- Falta de transporte para desplazarse a las unidades de salud.

4. Análisis del Ambiente Externo

La DDSZS considera opiniones externas que sirven de base para la formulación de planes que permitan la buena

coordinación de sus actividades incluyendo los siguientes sectores: Opiniones de las comunidades, políticas gubernamentales, opiniones de los beneficiarios y de los organismos que brindan ayuda (Pregunta No.11). Sin embargo, las necesidades que presenta la población son difíciles de satisfacer en su totalidad y es necesario priorizarlas.

Según las tendencias de tipo económico, político y social en el país se considera que la DDSZS, estará dentro de 5 años con respecto a la asignación presupuestaria, al servicio y al personal, sin sufrir ningún cambio manteniéndose igual, y con respecto a la población usuaria se verá incrementada. Esto significa que en nuestro medio cada día será mayor la demanda de los servicios de salud requeridas por la población, debido a las siguientes causas: La extrema pobreza, por carecer de programas preventivos de enfermedades y niveles culturales que están arraigados a una educación deficiente.

a. Diagnóstico de Oportunidades y Amenazas

Al realizar el diagnóstico en la DDSZS, las oportunidades encontradas (pregunta No.19) se pueden resumir de la siguiente manera:

- Apertura de nuevas plazas.

- Aprovechamiento del apoyo de los organismos internacionales para la ejecución de proyectos.

- Apoyo internacional para la capacitación a líderes comunitarios.

- Área geográfica apta para realizar proyectos.

- Organización Comunitaria.
- Participación intersectorial.

- Disponibilidad médica por parte de otras instituciones de salud.

- Reformas a la ley de salud, que permita mejorar los servicios a la población.

Las amenazas para la DDSZS se obtuvieron de la pregunta No.19 y de las entrevistas efectuadas, las cuales se mencionan a continuación:

- Inaccesibilidad geográfica de las zonas rurales a las unidades de salud.

- Crecimiento demográfico.
- Alto índice de mortalidad perinatal e infantil.
- Alto índice de pobreza y patrones culturales de acuerdo al área geográfica.
- Insuficiente presupuesto asignado a la institución.
- Situación política, económica y social nacional.
- Brote de epidemias.
- Fenómenos climatológicos.
- Conflictos laborales.
- Privatización del sector salud.
- Deficiente equipo tecnológico para la atención en salud.

5. Análisis FODA

Por medio de este análisis se facilita realizar e integrar el diagnóstico interno (fortalezas y

debilidades) de la Dirección Departamental de Salud Zona Sur, en relación con el diagnóstico externo (amenazas y Oportunidades), para la formulación de estrategias.

Las estrategias surgen de la confrontación que nos permite definir la naturaleza de éstas, si confrontamos fortalezas con oportunidades la estrategia es OFENSIVA, fortalezas con amenazas son estrategias DEFENSIVAS, debilidades con oportunidades son estrategias ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN y debilidades con amenazas son estrategias de SUPERVIVENCIA. (Ver cuadro No.2)

MATRIZ FODA

Cuadro N° 2

	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de nuevas plazas 2. Aprovechamiento de apoyo de los organismos internacionales para la ejecución de proyectos 3. Apoyo intersectorial para la capacitación a líderes comunales. 4. Area geográfica apta para realizar proyectos 5. Organización comunitaria. 6. Participación intersectorial. 7. Disponibilidad médica por parte de otras instituciones de salud. 8. Reformas a la Ley de Salud 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Inaccesibilidad geográfica de las zonas rurales a las unidades de salud. 10. Crecimiento Demográfico. 11. Alto índice de mortalidad perinatal e infantil. 12. Alto índice de pobreza y patrones culturales de acuerdo al área geográfica. 13. Insuficiente presupuesto asignado a la salud. 14. Situación política, económica y social. 15. Brote de epidemias. 16. Fenómenos climatológicos. 17. Conflictos laborales. 18. Privatización del sector salud. 19. Deficiente equipo tecnológico para la atención en salud.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> A. Existencia de comité técnico integrado. B. Trabajo en equipo y buena coordinación con otras instituciones de salud. C. Estabilidad Laboral. CH. Personal técnico capacitado. D. Calidad de la atención. 	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> E. Deficiente equipo tecnológico. F. Falta de recursos financieros. G. Comunicación deficiente. H. No existe plan de incentivos, ni capacitación al personal. I. Carencia de recurso humano. J. No hacen uso de los instrumentos administrativos con que cuentan la DDSZS. K. No cuenta con el mobiliario de oficina adecuado. L. Carencia de instrumentos administrativos. LL. No existe una adecuada estructura organizativa. M. Falta de vehículo para desplazarse N. No cuentan con una planeación a largo plazo 	<p>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACION</p>	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p>

6. Planeación a Mediano y Corto Plazo

Para que un plan pueda llevarse a cabo, es necesario diseñar estrategias que contenga un programa de acciones a mediano y corto plazo.

En la DDSZS se formula un plan anual de trabajo, el cual contiene todas las acciones a ejecutar durante el año, y que no se llegan a cumplir en un 100% debido a que surgen emergencias que atender que no han sido planificadas con anterioridad.

La concretización de las estrategias requiere contar con los recursos suficientes que faciliten el desarrollo de las mismas, o de lo contrario se deberán hacer cambios adaptativos de acuerdo a la disponibilidad de los recursos con que se cuentan.

7. Control y Evaluación

El Control y la Evaluación de las metas en la DDSZS la realizan la Dirección y el Comité Técnico con una periodicidad de tres meses y el cumplimiento de éstas, el personal lo evalúa como muy bueno (pregunta No.33,34,35); Sin embargo, la concretización se ve obstaculizada, debido a que el personal tiene que

priorizar las diferentes metas y cumplirlas de acuerdo a la disponibilidad de los recursos que le son asignados.

D. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- No existe una eficiente promoción y divulgación que permita concientizar a la población, instituciones y organismos presentes en las localidades sobre medidas de seguridad y prevención de enfermedades, puesto que solo se ha orientado a los dirigentes de salud.
- La DDSZS carece de los recursos económicos y financieros, que le permitan la finalización de programas y proyectos dirigidos a las comunidades y colonias.
- La falta de comunicación, capacitación y motivación al personal afecta el cumplimiento de las metas de la DDSZS.
- El personal de la DDSZS desconoce la existencia de instrumentos administrativos y como consecuencia la ejecución de sus actividades no se apegan a lineamientos establecidos.

- El diseño de la estructura organizativa no es la adecuada, debido a que todos los niveles medios se reportan directamente a la dirección departamental, quien por sus múltiples actividades con el nivel central no logra dar la atención inmediata a los diferentes problemas.
- La DDSZS no hace uso de la planeación estratégica, como herramienta administrativa que conlleva al logro de sus objetivos.

E. RECOMENDACIONES

- Promover medidas preventivas a través de los líderes comunitarios y otros medios que estén al alcance de la población, en especial a las zonas rurales y de esta manera disminuir los índices de mortalidad perinatal e infantil.
- Gestionar para que la asignación presupuestaria sea incrementada y buscar otros medios que brinden el apoyo financiero, ya que la salud es un derecho constitucional que debe proporcionarse a la población.
- Realizar programas de capacitación continua al personal que incluya: motivación y trabajo en equipo, creándo en ellos espíritu de servicio hacia la

población usuaria, quienes son los beneficiados por la calidad en la atención.

- Dar a conocer al personal los instrumentos administrativos con que cuenta la DDSZS, lo cual permitirá que el desarrollo de sus actividades estén apegados a lineamientos establecidos.

- Realizar una reestructuración técnica y administrativa, para que la toma de decisiones sea más eficiente evitando retrasos en la solución de problemas.

- Que la DDSZS implemente el proceso de planeación estratégica, y a la vez capacite al personal involucrado, para contrarrestar y aprovechar situaciones externas, así como superar y explotar las situaciones internas.

CAPITULO III

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD ZONA SUR, JURISDICCION DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS DEL CAPITULO

1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de Planeación Estratégica para la Dirección Departamental de Salud, Zona Sur, con el fin de que sea aplicada para el logro de una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades administrativas, que son coordinadas por esa Dirección.

2. Objetivos Específicos

- Proporcionar las herramientas administrativas para el funcionamiento de las etapas del proceso de la Planeación Estratégica.
- Proporcionar la Organización adecuada para el desarrollo eficiente de las actividades.
- Facilitar una guía que permita la implementación de la Planeación estratégica.

B. DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD, ZONA SUR, COMO UNA

HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES.

1. Planeación Estratégica

A continuación se presentan las herramientas administrativas propuestas, con el fin de que sean aplicadas en la DDSZS.

a. Formulación de la Visión, Misión y Objetivos.

1) Visión

La DDSZS, no tiene definida la Visión de la institución, por lo que se les ha formulado la siguiente:

“Seremos una institución que brinde servicios de salud y prevención de enfermedades, con excelente calidad y eficiencia, con la tecnología avanzada y el personal idóneo”

2) Misión

En el capítulo I, se mencionó la Misión que tiene definida la DDSZS; Sin embargo, se ha visto la necesidad de diseñarla nuevamente:

“Proporcionar servicios de salud y prevención de enfermedades a la población, con eficiencia y eficacia; mediante los recursos asignados y con calidad humana.”

3) Objetivos

Los objetivos que se esperan alcanzar a largo plazo fijados para la DDSZS, son los siguientes:

- Coordinar y conducir la ejecución técnica y administrativa de los planes, programas y proyectos que desarrollen los establecimientos de salud del MSPAS y otras instituciones, garantizando eficiencia, calidad, equidad y satisfacción del usuario.
- Optimizar los recursos de que dispone la institución.
- Mantener buenas relaciones laborales y ofrecer estabilidad al personal para lograr el trabajo en equipo.
- Brindar servicios de salud con calidad humana.
- Alcanzar una mayor cobertura de los programas preventivos de salud.
- Mantener una participación intersectorial activa para mejorar la atención y prevenir enfermedades.

- Brindar capacitación continua al personal.

b. Formulación de Estrategias

Para la formulación de las estrategias se confrontaron los elementos de la Matriz FODA (ver cuadro No.2 del Cap.II), de las cuales surgieron las estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación, y de supervivencia para la DDSZS.

En donde, las fortalezas y las debilidades están representadas por las letras de la A a la N, y las oportunidades y amenazas se indican con los números del 1 al 19.

Las estrategias diseñadas deberán ser revisadas, aprobadas y ejecutadas por el Director Departamental y el Comité Técnico, el cual está constituido por las diferentes jefaturas de la DDSZS.

1) Estrategias Ofensivas

Integración de Fortalezas y Oportunidades Cuadro N°3

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
A.Existencia de comité técnico integrado.	1.Apertura de nuevas plazas.
B.Trabajo en equipo y buena coordinación con otras instituciones de salud.	2.Aprovechamiento de apoyo de los organismos internacionales para la ejecución de proyectos.

<p>C.Estabilidad laboral.</p> <p>CH.Personal técnico capacitado.</p> <p>D.Calidad de la atención.</p>	<p>3.Apoyo intersectorial para la capacitación a líderes comunales.</p> <p>4.Area geográfica apta para realizar proyectos.</p> <p>5.Organización comunitaria.</p> <p>6.Participación intersectorial.</p> <p>7.Disponibilidad médica por parte de otras instituciones de salud.</p> <p>8.Reformas a la ley de salud.</p>
---	---

Estrategia Ofensiva N° 1

A.CH.2.4.5.6

“Llevar a cabo proyectos de salud a comunidades del área rural que son los más susceptibles a las enfermedades, con el apoyo de organismos internacionales y personal técnico capacitado”.

Estrategia Ofensiva N° 2

C.D.1.8.

“Que los servicios de salud para la población usuaria sean mejorados a través de las reformas a la ley de salud”.

2) Estrategias Defensivas

Integración de Fortalezas y Amenazas

Cuadro N° 4

FORTALEZAS	AMENAZAS
A.Existencia de comité técnico integrado.	9.Inaccesibilidad geográfica de las zonas rurales a las unidades de salud.
B.Trabajo en equipo y buena coordinación con otras instituciones de salud.	10.Crecimiento demográfico.
C.Estabilidad laboral.	11.Alto índice de mortalidad perinatal e infantil.
CH.Personal técnico capacitado.	12.Alto índice de pobreza y patrones culturales de acuerdo al área geográfica.
D.Calidad de la atención.	13.Insuficiente presupuesto asignado a la institución.
	14.Situación política, económica y social nacional.
	15.Brote de epidemias.
	16.Fenómenos climatológicos.
	17.Conflictos laborales.
	18.Privatización del sector salud.
	19.Deficiente equipo tecnológico para la atención en salud.

Estrategia Defensiva N° 1**CH.11.15**

“Aprovechar el personal técnico capacitado para promover programas preventivos de epidemias y disminuir el alto índice de mortalidad perinatal e infantil”.

Estrategia Defensiva N° 2**A.B.9.**

"Gestionar para que el acceso de las zonas rurales a las instituciones de salud sea factible y de esta forma contribuir a mejores niveles de vida".

Estrategia Defensiva N° 3

C.14.17.18

"Propiciar la estabilidad laboral existente en el sector público, para disminuir los conflictos laborales y preparar a los empleados para la posible privatización de la salud".

Estrategia Defensiva N° 4

D.10.13.19

"Mejorar la asignación de recursos en el área de salud, debido a que en nuestro medio la población usuaria se ve incrementada y se dificulta atenderlos eficientemente, principalmente a la población más vulnerable".

Estrategia Defensiva No.5

CH.16

“Preparar a la población, para que pueda afrontar cualquier fenómeno climatológico que pueda ocurrir; es decir, qué hacer en determinado momento y actuar de acuerdo a las indicaciones recibidas por las instituciones con anterioridad”.

3) Estrategias Adaptativas o de Reorientación.

Integración de Debilidades y Oportunidades Cuadro N° 5

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
E. Deficiente equipo tecnológico.	1. Apertura de nuevas plazas.
F. Falta de recurso financiero.	2. Aprovechamiento de apoyo de los organismos internacionales para la ejecución de proyectos.
G. Comunicación deficiente.	
H. No existe plan de incentivos ni capacitación al personal.	3. Apoyo intersectorial para la capacitación a líderes comunales.
I. Carencia de recurso humano.	
J. No hacen uso de los instrumentos administrativos con que cuentan.	4. Área geográfica apta para realizar proyectos.
K. No cuenta con el mobiliario de oficina adecuado.	5. Organización comunitaria.
L. Carencia de instrumentos administrativos.	6. Participación intersectorial.
LL. No existe una adecuada estructura organizativa.	7. Disponibilidad médica por parte de otras instituciones de salud.
M. Falta de vehículo para desplazarse.	8. Reformas a la ley de salud.
N. No cuentan con una planeación a largo plazo.	

Estrategia Adaptativa N° 1**F.2**

“Diseñar un programa minucioso de los proyectos a ejecutar para el aprovechamiento del apoyo que brindan los Organismos Internacionales”.

Estrategia Adaptativa N° 2**E.I.K.M.8**

“Corregir las diferentes necesidades que presenta en la actualidad la DDSZS, a través de las reformas a la Ley de Salud, las cuales van enfocadas a la eficiencia de los servicios”.

Estrategia Adaptativa N° 3**G.H.I.8**

“Desarrollar programas de capacitación continua para que las relaciones y la comunicación entre los empleados se vea mejorada y crear ambiente de trabajo en equipo”.

4) Estrategias de Supervivencia.

**Integración de Debilidades y Amenazas
Cuadro N° 6**

DEBILIDADES	AMENAZAS
E. Deficiente equipo tecnológico.	9. Inaccesibilidad geográfica de las zonas rurales a las unidades de salud.
F. Falta de recurso financiero.	10. Crecimiento demográfico.
G. Comunicación deficiente.	11. Alto índice de mortalidad perinatal e infantil.
H. No existe plan de incentivos ni capacitación al personal.	12. Alto índice de pobreza y patrones culturales de acuerdo al área geográfica.
I. Carencia de recurso humano.	13. Insuficiente presupuesto asignado a la institución.
J. No hacen uso de los instrumentos administrativos con que cuentan.	14. Situación política, económica y social nacional.
K. No cuenta con el mobiliario de oficina adecuado.	15. Brote de epidemias.
L. Carencia de instrumentos administrativos.	16. Fenómenos climatológicos.
LL. No existe una adecuada estructura organizativa.	17. Conflictos laborales.
M. Falta de vehículo para desplazarse.	18. Privatización del sector salud.
N. No cuentan con una planeación a largo plazo.	19. Deficiente equipo tecnológico para la atención en salud.

Estrategia de Supervivencia N° 1

F.I.10.11.12.13.15

“Hacer el mejor uso de los recursos disponibles para que los programas de planificación familiar y prevención de enfermedades sean accesibles especialmente a las zonas rurales, y de esta forma disminuir la sobrepoblación e índice de mortalidad”.

Estrategia de Supervivencia N° 2

G.H.J.L.N.17.18

“Implementación del proceso de la Planeación Estratégica para que a través de ello el personal conozca la dirección de la empresa y participen en la consecución de los objetivos”.

Estrategia de Supervivencia N° 3

H.N.13.17

“Establecer un plan de Capacitación al personal sobre el beneficio del proceso de la Planeación Estratégica, que permita disminuir los conflictos laborales y maximizar los recursos existentes”.

Estrategia de Supervivencia No.4

N.16

“Planificar estratégicamente para estar preparado ante cualquier fenómeno climatológico que ocurra en nuestro país, y crear programas de salud mental hacia la población”.

c. Fijación de Metas, Establecimiento de Políticas y Recursos.

1) Fijación de Metas

Las metas que se pretenden alcanzar en la DDSZS, son las siguientes:

- Utilizar en un 100% los recursos disponibles de la institución.
- Maximizar los recursos financieros asignados a través del Presupuesto General de la Nación y las donaciones de los Organismos Internacionales.
- Mantener un programa de capacitación continua por lo menos al 75% de los Directores y el personal técnico -administrativo de la Zona Sur.
- Ampliar la cobertura de programas preventivos y curativos de salud en un 100%.
- Capacitar en Planeación Estratégica al 100% del personal de la Zona Sur.

2) Establecimiento de Políticas

Para la implementación de las estrategias es necesario crear políticas que refuercen su cumplimiento, las cuales se mencionan a continuación:

- Coordinar con todas la Unidades y el Hospital de la DDSZS, para la realización de proyectos en el área de salud.

- Mantener un clima laboral favorable y capacitación permanente.
- Promover la educación en salud a todas las comunidades.
- Brindar servicios de salud con calidad a toda la población.

3) Recursos

a) Recursos Humanos

La DDSZS cuenta con una estructura organizativa que le permite realizar funciones administrativas y operativas en funciones de salud, por lo que no requiere de la contratación de personal adicional, solamente cambios en la estructura organizativa para la realización de sus actividades. Es necesario que las áreas con funciones administrativas reporten directamente a la Gerencia Administrativa y no al Director Departamental como actualmente se está haciendo. Esta reestructuración mejorará la toma de decisiones y resolver problemas en su oportunidad.

Es necesario capacitar al personal sobre la aplicación de planeación estratégica y sus beneficios; asimismo, capacitaciones continuas en los siguientes temas:

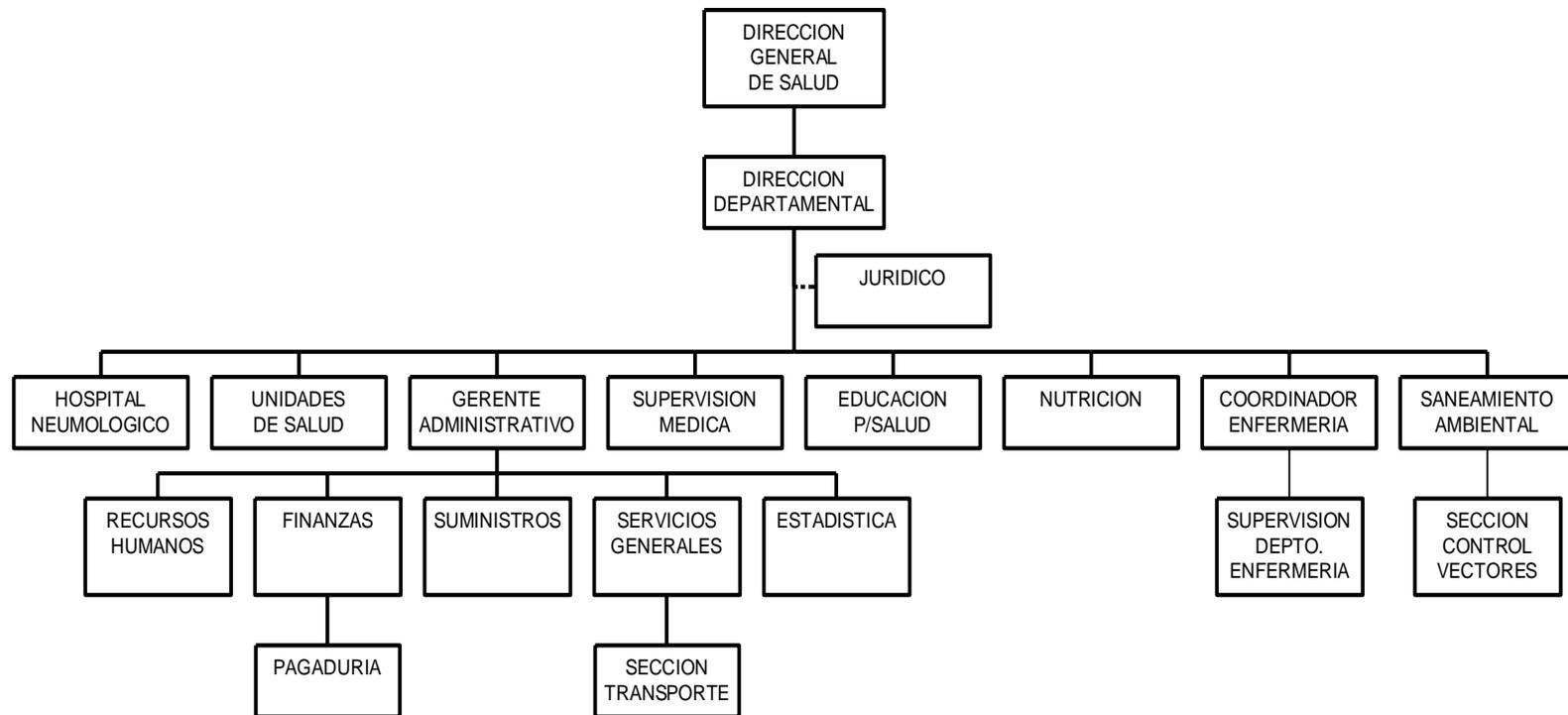
- Comunicación Efectiva
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en Equipo
- Calidad Total

Para realizar las capacitaciones se hará la contratación de capacitadores en los temas indicados, proporcionando a la vez refrigerio, material de apoyo y diploma de participación.

La estructura organizativa propuesta se presenta en el gráfico N° 3 ilustrado en la siguiente página.

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA
PARA LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD ZONA SUR.**

Gráfico N° 3



Fuente: Elaborado por grupo de trabajo
San Salvador, Diciembre del 2000.

b) Recursos Financieros

Para mejorar el desarrollo de las actividades encaminadas a brindar servicios de salud a la población usuaria, se hace indispensable que la DDSZS haga un buen uso de los recursos asignados a través del Presupuesto General de la Nación y la captación de donaciones por organismos internacionales; dado que éstos no son lo suficiente para cubrir en un 100% los múltiples requerimientos.

Tales recursos deberán ser destinados para cubrir las siguientes necesidades básicas:

- Adquisición de medicamentos e insumos médicos.
- Pago de salarios y prestaciones al personal.
- Mantenimiento de equipo médico
- Compra de papelería y útiles de oficina

Como se ha señalado, la asignación presupuestaria se destina solamente para cubrir las necesidades básicas; sin embargo, existen otras que no se logran completar por requerirse de mayores recursos financieros; es por ello que para el año 2001 el incremento deberá ser de por lo menos del 50% con relación al año 2000, que asciende a la cantidad de ¢ 3,950,000.00 colones.

c) Recursos Materiales y Técnicos

Actualmente la DDSZS, no cuenta con el equipo médico y de oficina óptimo y las instalaciones no son lo suficiente amplias, por lo tanto se le propone a la organización lo siguiente:

- Realizar un inventario de los recursos materiales existentes, con el propósito de determinar la condición de éstos y las necesidades que surjan.
- Mejorar las instalaciones para atender los servicios de salud en su totalidad.
- Gestionar la adquisición de equipo médico moderno y la asistencia técnica.
- Incrementar el equipo de oficina para que el personal cuente con las herramientas adecuadas para el buen desempeño de sus funciones.

El equipo de oficina que se requiere de inmediato para que el personal desarrolle eficientemente sus actividades y para que se

implemente la propuesta, es de la adquisición de tres computadoras e impresores. Sin embargo, de darse el incremento en la asignación presupuestaria se logrará cubrir las demás necesidades indicadas.

d. Recursos necesarios para la implementación de la propuesta.

e. Programación de Actividades a mediano y Corto
Plazo

f. Plan de Implementación

El Plan de Implementación se llevará a cabo una vez esté diseñada la Programación de las Actividades a Mediano y Corto Plazo, siendo el Director Departamental, los Directores y Jefes de cada Departamento los líderes para impulsar y motivar a todas las personas involucradas para el seguimiento satisfactorio de la ejecución.

La propuesta del Plan de Implementación se presenta en el cuadro N° 7 en la página siguiente.

g. Control y Evaluación

Después de la ejecución del Plan de Implementación es necesario darle seguimiento a los resultados obtenidos, para lo cual se ha diseñado un formato (Ver Cuadro N° 8) en donde el Hospital, Unidades de Salud y los Departamentos de la DDSZS, reportaran de preferencia cada trimestre anotando la fecha de realización, el Objetivo Previsto, la situación real y los recursos para luego analizar las variaciones en el cumplimiento.

BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

CHARLES W. L. Hill/
Gareth R. Jones

**"Administración Estratégica,
un Enfoque Integrado"**

3ª. Edición, Mc. Graw Hill,
Colombia, 1996.

GALVEZ Azcanio, Ezequiel

**"Planeación Estratégica en los
Negocios. Instrumento de apoyo a
las Disciplinas
Administrativas"**.

1ª. Edición, Ediciones
Contables, S.A. de C.V., México
D.F., 1993

GOODSTEIN, Leonard D.

**"Planeación Estratégica
Aplicada"**

1ª. Edición, Mc. Graw Hill
Inc., Colombia, 1997.

HELLRIEGEL, Don

"Administración"

7ª. Edición Thompson Editores, S/F

HERNÁNDEZ Sampieri,
Roberto y Otros

"Métodos de Investigación"

1ª. Edición, Mc. Graw Hill,
México, 1997.

IGLESIAS Mejía, Salvador

"Guía para la Elaboración de Trabajo de Investigación Monográfico o Tesis"

9ª. Edición, Editorial Popular Cultural, México, 1975.

KOTLER, Philip

"Mercadotecnia"

3ª. Edición, Prentice may, México,

1994.

KOONTZ, Harold

"Administración una Perspectiva Global"

11ª. Edición, Mc. Graw Hill, México, 1998.

MITZBERS, Henry

"El Proceso Estratégico"

1ª. Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., México,

1997.

QUIGLEY, Joseph

"Visión como la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan"

1ª. Edición. Mc. Graw Hill, México, 1995.

- REYES PONCE, Agustin **"Administración de Empresas"**
1ª. Edición, Editorial Limusa,
México, 1986.
- ROJAS Soriano, Raúl **"Guía para realizar
Investigaciones Sociales"**
16ª. Edición Plaza y Valdés
Editores, México, 1995.
- STANTON, William J. **"Fundamentos de Marketing"**
9ª. Edición, Mc. Graw Hill Inc.
U.S.A.
- STEINER, George A. **"Planeación Estratégica"**
18a. Reimpresión, México, 1995.
- STONER, James A.F. **"Administración"**
3a. Edición, Prentice Hill,
México, 1993.
- STONER, James, Freeman,
Gilber Jr. **"Administración"**
6a. Edición, Prentice Hall
Hispanoamerica, S.A.

B. TESIS

CALDERON Araúz, Ramón
Y Otros

**"Planeación de la Salud Pública
en El Salvador"**

Universidad de El Salvador,
Facultad de Ciencias Económicas,
1997.

CASTRO Hernández, Carlos
Alfredo y Otros.

**"Diagnóstico Administrativo y
Propuesta de un Proceso de
Planeación Estratégico, para la
Federación de Cooperativas
Industriales del Polígono
Industrial Don Bosco"**

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas,
Mayo 1993.

ESPINOZA Chiquillo,
Mario Alexander y Otros

**"Diseño de un Plan Estratégico
para las Panaderías Artesanales
del Área Metropolitana de San
Salvador. Caso ilustrativo
Panadería la Sagrada Familia".**

Universidad de El Salvador,
Facultad de Ciencias Económicas,
Marzo 1999.

RIVERA, Nuria Lissett
Y Otros.

**"La Planeación Estratégica para
el Desarrollo de los Sistemas
Locales De Salud (SILOS), de la
Zona Oriente de San Salvador.
Una Propuesta Metodológica"**

Universidad de El Salvador.

Facultad de Ciencias Económicas,

Abril 1997.

C. OTROS

Constitución de la
República de El Salvador

**Con sus Reformas 1998,
publicado en el Diario Oficial
N° 234, Tomo N° 281 del
16/diciembre/1983.**

Ministerio de Salud
Pública y Asistencia
Social

"Plan Nacional de Salud"

1994 - 1999.

Ministerio de Salud
Pública y Asistencia
Social

**"Propuesta de Modernización
Institucional"**

Primera Versión, Diciembre

1996.

ANEXOS

**d. Recursos Necesarios Para la Implementación
de la propuesta**

Cuadro No. 7

N°	Actividades y Recursos Necesarios	Responsable en DDSZS y de Ejecutarlo	Recursos Necesarios
	<u>Recursos Humanos</u>		
1	Capacitar al personal sobre la aplicación de Planeación Estratégica y sus beneficios. - Se contratará un consultor para que imparta la capacitación.	Director Departamental y Gerencia Administrativa Capacitador	16 horas ¢20,000.00
2	Brindar capacitación continua al personal, en los siguientes temas: - Comunicación Efectiva - Relaciones Interpersonales - Trabajo en Equipo - Calidad Total En el costo se incluye: Materiales, Refrigerios, Diploma y Honorarios.	Director Departamental y Gerencia Administrativa Se sacará a concurso la contratación de los seminarios	¢9.500,00 ¢9.500,00 ¢9.500,00 ¢9.500,00
	Sub total		¢58,000.00
	<u>Recursos Materiales y Técnicos</u>		
1	Adquirir tres computadoras con todos sus accesorios y tres impresores. Con esta adquisición se facilitará el control de las actividades administrativas. - Costo de Computadoras - Costo de Impresores	Director Departamental Se solicitarán cotizaciones para la compra.	¢37.500,00 ¢15.000,00
2	Compra de tres muebles para las computadoras	Director Departamental Se solicitarán cotizaciones para la compra.	¢2.400,00
	Sub total		¢54.900,00
	Total		¢112.900,00

d. Programación de Actividades a Mediano y a Corto Plazo

Cuadro No. 8

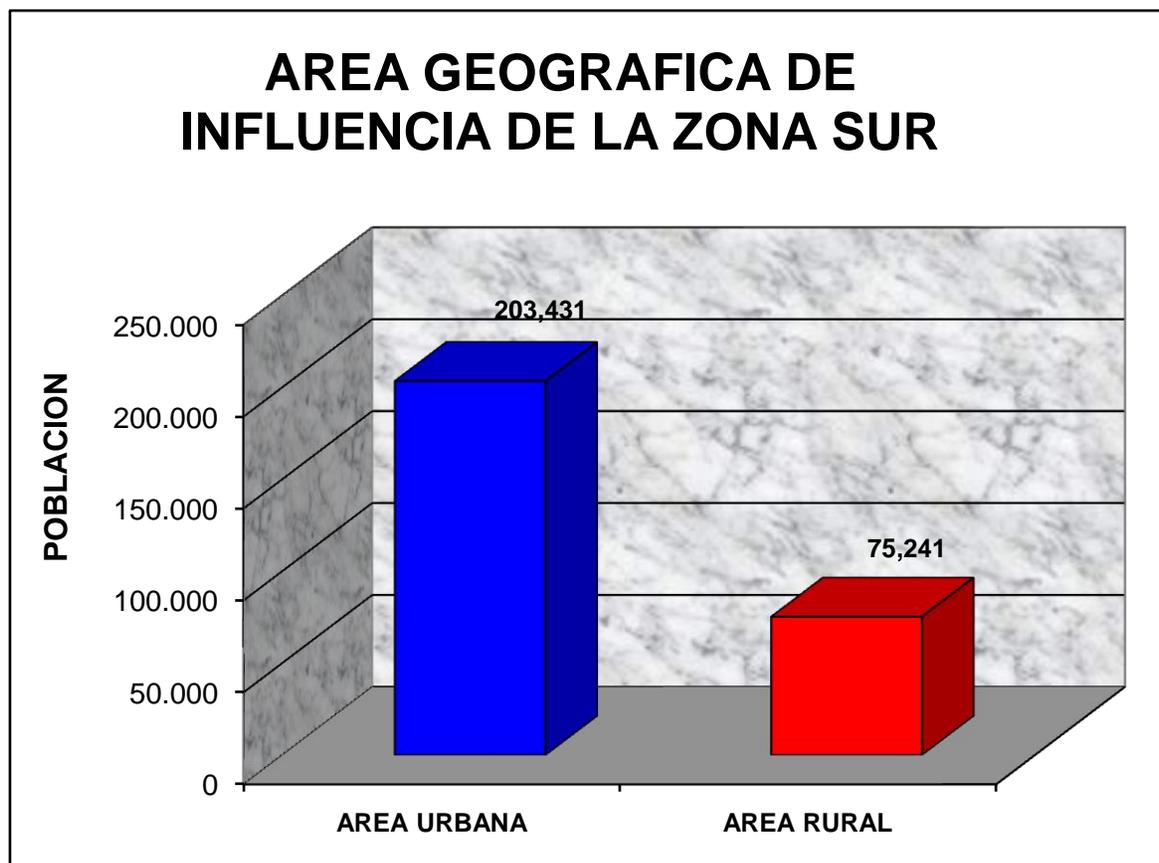
N°	Actividad	Metas	Responsable	Recurso	Periodo (Trimestre)									
					Año 1				Año 2					
					1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°		
1	Capacitar al personal sobre la aplicación de Planeación Estrategica y sus Beneficios.	Capacitar al 100% del personal de la DDSZS.	Director Departamental y Gerencia Administrat.	16 horas €20,000.00										
2	Dar a conocer el Plan a los Jefes y Directores.	Comunicar a los Jefes y que éstos lo hagan saber a sus colaboradores sobre el Plan Estrategico	Director Departamental y Gerencia Administrat.	5 días										
3	Determinar las actividades a realizar para cada Departamento a fin de darle seguimiento al Plan.	Definir las funciones a realizar cada Departamento encaminadas al cumplimiento de los objetivos.	Director Departamental Gerencia Administrativa y Jefes de Departam.	30 días										
4	Determinar las necesidades de recursos para cada Departamento.	Utilizar al máximo los recursos disponibles y priorizar las nuevas necesidades.	Directores y Jefes de Departamento.	10 horas										
5	Coordinar y conducir la ejecución técnica y administrativa de programas y proyectos.	Ejecutar proyectos de salud por orden de importancia y necesidades urgentes.	Director Departamental y Director de Hospital y Unidades de Salud	Dependiendo de la magnitud del proyecto										
6	Mantener buenas relaciones laborales y ofrecer estabilidad al personal para lograr el trabajo en equipo.	Lograr en un 100% la estabilidad y motivación del personal para el buen desempeño de sus funciones.	Director Departamental y Jefes de Departam.	En forma permanente										
7	Brindar servicios de salud con excelente calidad humana.	Mejorar lo servicios en un 100% con personal capacitado.	Todo el personal.	1,975,000.00										
8	Dar una mayor cobertura de los programas preventivos de salud.	Que los programas preventivos lleguen al 100% de las zonas rurales.	Director Departamental	1,975,000.00										
9	Mantener una participación intersectorial activa para mejorar la atención y prevenir enfermedades	Mejorar la comunicación para que la ejecución de proyectos sean los adecuados.	Director Departamental y Comité Técnico.	En forma permanente										
10	Brindar capacitación continua al personal.	Mantener programas de capacitación a nivel técnico y administrativo para brindar servicios con calidad y eficiencia.	Director Departamental y Jefe de Personal.	€38.000,00										

CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO
DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD, ZONA SUR.
Cuadro N° 9

ACTIVIDADES	MESES					
	1o.	2o.	3o.	4o.	5o.	6o.
1. Presentación de la Propuesta al Director departamental.						
2. Dar a conocer la Propuesta a Directores de Unidades de Salud y Jefes de Departamentos.						
3. Análisis y discusión de la Propuesta.						
4. Informar a todo el persona la propuesta.						
5. Capacitación a todo el personal sobre la Planeación Estratégica.						
6. Poner en marcha la propuesta.						
7. Evaluación y Control.						

ANEXO No. 4

AREA GEOGRAFICA DE INFLUENCIA DE LA ZONA SUR



MUNICIPIOS DE LA ZONA SUR:

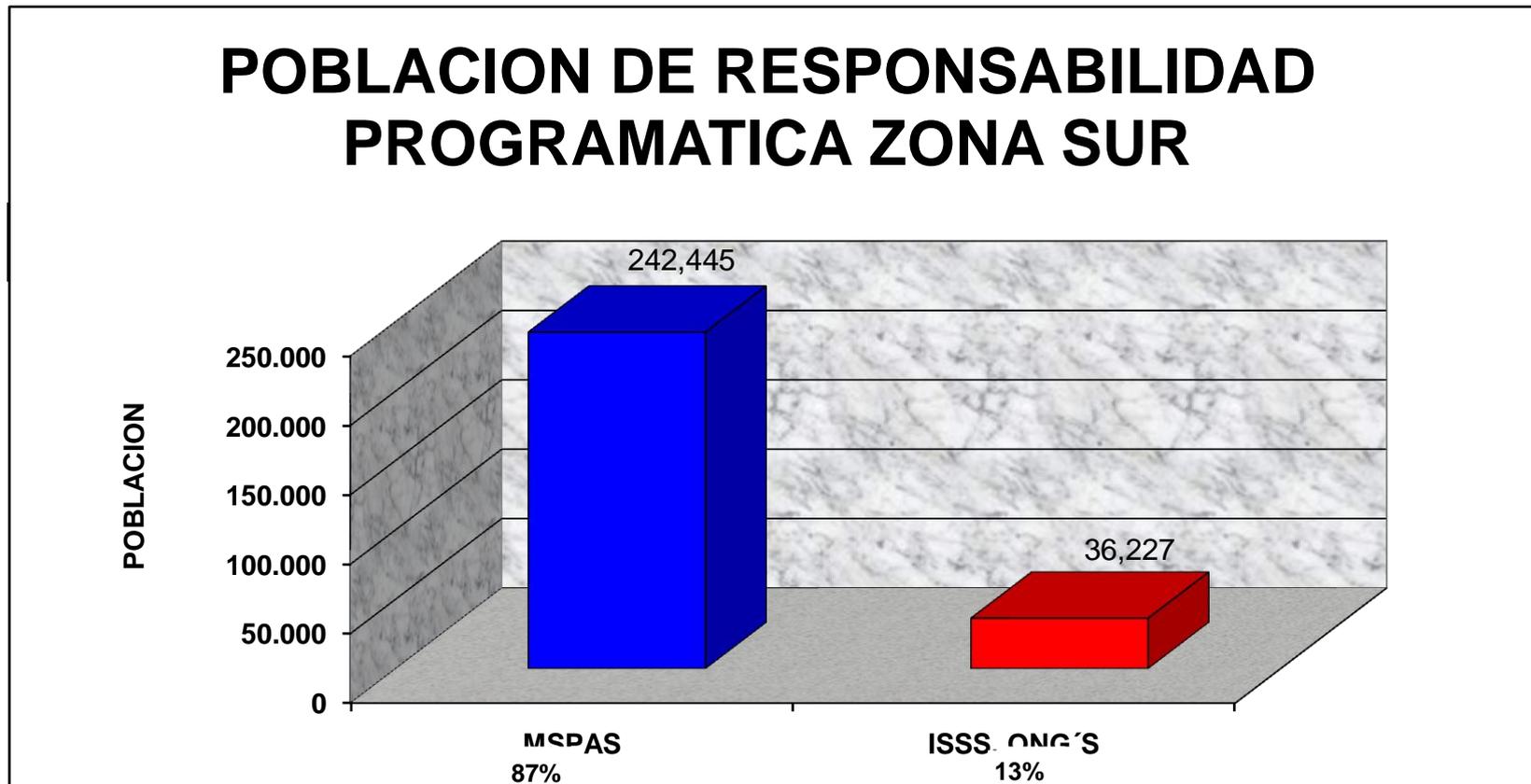
- ROSARIO DE MORA
- PANCHIMALCO
- SANTO TOMÁS
- SANTIAGO TEXACUANGOS
- SAN MARCOS
- SAN JACINTO

CANTONES: 39

CASERIOS: 81

POBLACION	AREA URBANA	AREA RURAL
278.672	203.431	75.241

COBERTURA DE LOS SERVICIOS DE SALUD ZONA SUR



	MSPAS	ISSS, ONG'S
POBLACION	242.445	36.227
	87%	13%
278.672		