

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Administración de Empresas**



**"Diseño De Una Metodología Para Elaborar El Plan Estratégico A La Unidad De Salud Unicentro De La Ciudad De Soyapango, Departamento De San Salvador"**

**Trabajo de Graduación Presentado por:**

**Sandra Jeannette Serrano Gutiérrez**

**Para optar al Grado de:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Diciembre de 2000**

**San Salvador, El Salvador, Centro América**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : Dra. María Isabel Rodríguez  
SECRETARIO GENERAL : Licda. Margarita Muñoz Vela

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO : MSC. Roberto Enrique Mena  
SECRETARIO : Lic. Santos Saturnino Serpas  
ASESOR : Lic. Ramón Calderón Araúz

TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE : Lic. Angela Marina Suarez de Arias  
1ER. VOCAL : Lic. Rafael Aristides Campos  
2DO. VOCAL : Lic. Ramón Calderón Araúz

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

## AGRADECIMIENTOS

**A DIOS TODOPODEROSO:** Por haberme iluminado cada día en el constante esfuerzo de mis estudios y permitirme este triunfo soñado.

**A MI MADRE:** Antonia Gutiérrez, con mucho amor, agradeciéndole todo el apoyo y comprensión que siempre me brindó sin importarle el sacrificio para ayudarme a salir adelante.

**A MI BEBITA PRECIOSA :** Alejandrita Jeannette, con mucho AMOR, convirtiéndose en la razón de mi vida.

**A MI HERMANA Y SOBRINITA :** Cecy y Melissa A., por su amor y cariño brindado en toda mi carrera.

**A MI TIA PAZ:** Por su apoyo moral y confianza brindada.

**A MI ASESOR:** Lic. Ramón Calderón Aráuz, con mucho cariño y respeto agradeciéndole su apoyo, confianza brindada durante todo este tiempo y su consejo oportuno

**A MIS FAMILIARES, AMIGOS Y COMPAÑEROS:** Que en diferentes formas me brindaron su apoyo y colaboración, a la Ing. Vega, a todos les doy infinitas gracias

Sandra Jeannette

## INDICE

RESUMEN.....	ii
INTRODUCCIÓN.....	vi

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES SOBRE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEÓRICO SOBRE METODOLOGÍA Y PLANEACION ESTRATEGICA.

A. GENERALIDADES Y ANTECEDENTES.....	1
1. <i>Concepto de Salud</i> .....	4
2. <i>Aspecto Legal</i> .....	7
3. <i>Conformación del Sistema Nacional de Salud</i> .....	10
a) Hospitales.....	11
b) Centros de Salud.....	11
c) Unidad de Salud.....	12
d) Puestos de Salud.....	12
e) Puestos de Vacunación.....	13
f) Hospitales Privados.....	13
4. <i>Estructura Organizativa del Ministerio de Salud</i> ....	14
5. <i>La Salud como parte del Desarrollo Económico</i> .....	17

#### UNIDAD DE SALUD UNICENTRO DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO

A. ANTECEDENTES.....	19
B. IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO.....	23
C. PROGRAMAS DE SALUD INTEGRAL.....	24
D. RECURSOS UTILIZADOS EN LOS SERVICIOS QUE PRESTA.....	26
1. <i>Recursos Humanos</i> .....	26
2. <i>Recursos Materiales</i> .....	26
3. <i>Recursos Técnicos</i> .....	27

4. Recursos Financieros .....	27
E. METODOLOGÍA .....	28
1. Conceptos generales .....	28
2. El Método Científico .....	29
a) Origen y significado de Método y Metodología .....	29
b) Métodos genéricos y específicos .....	30
c) La metodología como sistema .....	30
3. Metodología de la investigación administrativa .....	31

**CONSIDERACIONES SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA.**

<b>LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL SECTOR SALUD .....</b>	<b>33</b>
A. ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	33
B. CONCEPTOS .....	34
C. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ....	37
D. VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ....	40
E. DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ....	44
F. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	45
1. Análisis de Situación .....	47
2. Expectativas de los elementos internos .....	48
3. Expectativas de los elementos externos .....	48
4. La Base de Datos Desempeño Pasado .....	49
5. Base de Datos Situación Actual .....	49
6. La Base de Datos: Pronóstico .....	50
7. Análisis FODA .....	50
8. Formulación de Misión, Objetivos Y Estrategias ...	51
a) Misión .....	51
b) Objetivos .....	53
c) Estrategias .....	55
9. Programación a Mediano Plazo .....	56

10. Desarrollo de los Planes a Corto Plazo .....	57
11. Implementación y Control .....	57

## CAPITULO II

### SITUACION ACTUAL DE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	59
1. Aplicación del Taller FODA.....	61
2. Objetivos de la Investigación.....	65
3. Importancia.....	66
B. RECOPIACIÓN DE DATOS. ....	66
C. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....	68
1. Determinación de la muestra de usuarios.....	70
2. Métodos instrumentos de recolección de información. 71	
a) Observación .....	71
b) Entrevistas .....	72
c) Encuestas .....	72
3. Procedimiento para el desarrollo de la encuesta....	73
a) Encuesta a Usuarios .....	73
4. Análisis e Interpretación de la Información.....	74
D. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE SALUD .....	86
1. Condiciones del Entorno Social.....	86
a) Ambiente Externo .....	86
b) Saneamiento Ambiental. ....	86
c) Aspecto Social. ....	87
d) Aspecto Económico. ....	89
E. POLÍTICA GENERAL DE SALUD.....	90
F. ESTRATEGIAS GENERALES .....	92
1. Ambiente Interno.....	95
a) Organización .....	95

b) Planeación .....	97
c) Análisis de Situación .....	99
d) Expectativas de los elementos internos .....	99
e) Base de datos .....	100
f) Análisis FODA. ....	100
G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	108

### CAPITULO III

#### METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO A LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. CONTENIDO .....	112
1. <i>Análisis de situación</i> .....	113
2. <i>Expectativas de los elementos internos y externos</i> . ..	114
3. Base de datos.....	115
4. FODA.....	118
a) Análisis Interno-Externo .....	118
b) Evaluación del FODA .....	120
5. <i>Formulación de la Misión y Visión</i> .....	131
6. <i>Implementación de Plan</i> .....	132

#### BIBLIOGRAFÍA

#### ANEXOS

## RESUMEN

La Unidad de Salud Unicentro nace por iniciativa de la Organización Mundial de Salud(OMS) con ayuda del Gobierno de Holanda para dar respuesta a problemas de salud del municipio de Soyapango. Considerando como uno de los sectores más populosos del área metropolitana de San Salvador, donde sus habitantes son personas con ingresos económicos bajos, por lo cual demandan servicios de salud ofrecidos por el gobierno.

La Planeación Estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en la identificación de oportunidades y peligros que puedan surgir en el futuro, los que sirven de base para la toma de decisiones presentes. Se puede decir que es una visión basada en el análisis interno-externo de una organización, la cual permite obtener resultados deseados mediante la adaptación de la organización al medio ambiente, optimizando las fortalezas y oportunidades de la misma.

La importancia y por consecuencia la implementación de la planeación estratégica son entre otras:



- ⇒ Permite la incursión mediante la investigación hacia campos de experimentación distintos a lo tradicional, esto es minimizando el riesgo que lanza a lo desconocido,
- ⇒ Da cabida a lo dinámico, obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos explorando nuevos caminos.
- ⇒ Sustituye la intuición que poseen los escasos visionarios. El cambio ya no se fundamenta 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 de la institución, orientada hacia un fin predeterminado.
- ⇒ Con la capacitación se logra la liberación de la limitante experiencia personal acumulada en la institución, permitiendo la toma de decisiones, pues a veces no hay tiempo para acumular experiencia a través de los años.

La planeación estratégica presenta sin embargo algunas desventajas como:

⇒ La resistencia interna, pues la introducción de nuevos sistemas genera prejuicios en su contra, la cual dificulta su efectividad.

⇒ Crisis momentánea, dado que no es la actividad principal el sacar a flote a instituciones que se encuentran en crisis repentina. En casos de crisis que pueden ser superadas, la institución puede optar por la planeación estratégica.

⇒ El medio ambiente puede resultar diferente a lo esperado, dado que en muchas instituciones se trabaja en base de pronósticos que en ocasiones se encuentran mal estructuradas.

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un instrumento utilizado por instituciones privadas, públicas, e internacionales, para el análisis del ambiente interno-externo como base para la planeación estratégica. Su aplicación es sencilla, se requiere de un facilitador preferiblemente ajeno a la institución, que tenga experiencia en el manejo de este tipo de situaciones.

Se necesita de un local también de preferencia fuera de las instalaciones de trabajo para evitar las interrupciones. Los materiales utilizados básicamente son: Plumones (varios colores), Tarjetas (varios colores, formas y tamaños), una pizarra o rotafolio donde ir pegando las tarjetas.

La metodología para su desarrollo, es comenzar primeramente identificando las fortalezas de la institución, animando a los participantes a expresar sus ideas. Enseguida se pasa a las Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

En resumen la Unidad de Salud Unicentro de soyapango, puede y debe establecer la planeación estratégica como instrumento para resolver sus problemas, haciendo uso del FODA como metodología para su aplicación.

## INTRODUCCION

Conforme el Estado Salvadoreño avanza hacia la modernización se diversifican las actividades y disciplinas relacionadas con la salud extendiéndose los campos de acción y los objetivos de esta, a preservar la salud y evitar el daño, a favorecer el desenvolvimiento de todas las capacidades humanas, es decir a fomentar el bienestar individual y social.

El reconocimiento del derecho a la salud implica un incremento en la accesibilidad de los servicios a la población. Esto ha sido la base para aceptar dicho derecho en los planes de desarrollo.

El Ministerio de salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) 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 unidades de salud se llevaran a cabo los diferentes proyectos y programas dirigidos a mejorar los servicios de

salud; y para efectos del desarrollo del trabajo de graduación se llevó a cabo en la Unidad de Salud Unicentro de la Ciudad de Soyapango debido a la importancia ante la sociedad en la prestación de servicios de salud.

El presente trabajo proporciona una herramienta de Metodología para elaborar la planeación estratégica, la cual permitirá realizar un adecuado proceso de planeación estratégica acorde a los cambios del entorno y así mejorar el desarrollo de la institución. De acuerdo a lo anterior es necesario que la Unidad de Salud Unicentro considere el *"Diseño de una Metodología para Elaborar el Plan Estratégico a la Unidad de Salud Unicentro de la Ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador"*, el cual contribuirá a que se desarrolle un adecuado proceso de elaboración de la planeación estratégica que permita mejorar la prestación de los servicios de salud.

Para tal efecto, el trabajo esta compuesto en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se presentan los antecedentes y generalidades del Ministerio de Salud Pública y Asistencia

Social, como rector del sector salud, así como las definiciones necesarias y el marco legal que lo regula, además se muestra la estructura organizativa de dicho ministerio. También se detallan los antecedentes de la Unidad de Salud Unicentro, comprendiendo generalidades, importancia, programas de salud integral, etc.

El Capítulo II comprende la investigación de campo con la cual se obtuvo un diagnóstico que permitió conocer la situación actual. Se desarrolló un taller denominado FODA, se pasó un cuestionario a usuarios, y se entrevistó a autoridades y personal de la Unidad de Salud Unicentro, además se presenta una descripción de la metodología de la investigación, y la correspondiente tabulación e interpretación de la información recabada, finalizando el capítulo con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

Para finalizar se presenta la propuesta en el Capítulo III, la cual consiste en *"El Diseño de una Metodología para elaborar el Plan Estratégico a la Unidad de Salud Unicentro"*, que servirá de base para la elaboración del

programa y actividades enfocadas a mejorar la calidad de los servicios.

En este capítulo se han detallado aspectos necesarios que debe tomar en cuenta la Unidad de Salud para desarrollar un adecuado proceso de Planeación Estratégica.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES SOBRE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEORICO SOBRE METODOLOGÍA Y PLANEACION ESTRATEGICA.

#### *A. Generalidades y Antecedentes*

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, empeñado en contribuir al bienestar de la sociedad salvadoreña, es la institución oficial y responsable de ejecutar la política de salud en el ámbito nacional, por lo cual su acción se proyecta a la totalidad del territorio salvadoreño y a mas de cinco millones de habitantes, entre los que se identifican grupos de mayor riesgo, por su edad, sexo y distribución geográfica, por ello esta institución ha estado atenta 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 todos los problemas que puedan afectar la salud de los habitantes.



El día 30 de Mayo de 1900, se creó en el país el Consejo Nacional de Salubridad como la primera institución de 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 No. 167. En 1946, se constituyó el Ministerio de Asistencia Social por Decreto No. 134 de fecha 15 de octubre, publicado en el Diario Oficial No.234, y 4 años más tarde se convierte en Ministerio de Salud y Asistencia Social, que en adelante se denominará MSPAS, cuya estructura, desde entonces ha tenido muchos cambios. En orden cronológico se mencionan algunos de éstos:

En su inicio la organización del MSPAS comprendía tres dependencias:

- Actividades Sanitarias
  
- Actividades Hospitalarias
  
- Actividades de Protección a la infancia

En 1962 se formó la Unidad de Planificación, con la finalidad de establecer una política general de trabajo basada en una adecuada planificación nacional. En 1972, se desarrolló un proyecto de reforma administrativa creando cuatro direcciones principales: Servicios Técnicos Normativos, Servicios Operativos, Ingeniería de Salud y Servicios Administrativos. En 1976 se producen importantes cambios en la organización, entre ellos el nombramiento del Director General de Salud.

En 1989 se decreta el Reglamento Interno de MSPAS, cuyo propósito es determinar la estructura administrativa, funciones y responsabilidades de cada dependencia o unidad, así como sus relaciones con otros organismos. En el Plan Nacional de Salud, 1991-1994 aparecen los Sistemas Integrados de Salud (SILOS), como una estrategia nacional, con el objeto de mejorar los servicios básicos de salud. Con la firma de los acuerdos de paz en Chapultepec, la participación del MSPAS, 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<sup>1/</sup>. En la actualidad el sector salud cuenta con una red de instalaciones físicas que en número y accesibilidad geográfica se considera aceptable, tanto para el área urbana como para el área rural, aunque existe mayor concentración en el área metropolitana de San Salvador.

### 1. Concepto de Salud

La salud es un proceso de equilibrio estable-inestable que se manifiesta como consecuencia de las relaciones recíprocas entre el individuo, la comunidad y su medio ambiente<sup>2/</sup>. La salud no es bien tangible, por ello es muy difícil 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 vivir y de máxima eficacia física y mental, un estado que se alcanza sólo en raros y fugaces instantes.

---

<sup>1/</sup> Tesis " Diseño de un Manual para la Implementación de Círculos de Calidad en el Área Administrativa de los Centros de Salud de la Zona Central del MSPAS " Norma Ruth Contreras y otros, UES, Facultad de ciencias Económicas, 1994

<sup>2/</sup> Tesis: "Planificación de la Salud Pública en El Salvador "Ramón Calderón Aráuz y Carlos Humberto Cruz Castillo, Universidad de El Salvador, Fac de Ciencias Económicas, 1977

También la Salud suele definirse como todas las acciones relacionadas con la profesión médica especialmente las que se refieren a promover, proteger, recuperar, y rehabilitar la Salud.

**Salud Pública:** Es la responsabilidad social que tiene el estado moderno, de garantizar el bienestar en materia de 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.<sup>3/</sup>

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 nacionales de desarrollo, identificando el concepto "Salud como disfrute de un estado de bienestar integral, biológico, psicológico y social".

---

<sup>3/</sup> Documento Plan Nacional de Salud, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de El Salvador 1994-1999

El estado de salud de la población puede clasificarse en tres categorías: la primera compuesta por personas perfectamente sanas, bien nutridas, con desarrollo físico y mental normal para su sexo, su edad y su herencia genética; este grupo de personas constituye una minoría. El segundo grupo lo constituyen aquellas personas que no se sienten enfermas, pero que su salud no es óptima ya sea por adolecer de trastornos de crecimiento o desarrollo, debido a desnutrición en su infancia, o a lesiones orgánicas ocultas que son secuelas de enfermedades hereditarias, congénitas o adquiridas; este grupo lo constituyen la mayoría de la población. La tercera categoría la constituyen un grupo de personas más numerosas que la categoría primera, pero menor que el segundo grupo, algunos factores determinantes de esa proporción relativa en que se encuentran las personas sanas, las enfermas y las que sin estar perceptiblemente enfermas no disfrutaban de salud óptima son:

En primer lugar, la subalimentación tanto en términos cualitativos como cuantitativos a la que están sujetos la mayoría de los salvadoreños.

El segundo factor está constituido por la frecuencia y diseminación de las enfermedades infecciosas.

El tercer factor lo constituye la ignorancia en materia de higiene, asociada a una disposición psicológica muy difundida en todas partes que relega el cuidado de la salud propia y de la familia a un plano muy secundario.

## 2. Aspecto 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. En la Constitución de la República de El Salvador aparecen artículos que hacen relación a la salud:

**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.<sup>4/</sup>

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

---

<sup>4/</sup> Constitución de la República de El Salvador con sus reformas 1998, Diario Oficial No 281 del 16 de Diciembre de 1983



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.

### 3 Conformación del Sistema Nacional de Salud

El sistema nacional de salud de El Salvador está conformado principalmente por: El Ministerio de Salud, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Instituciones Gubernamentales Autónomas, y el Subsector Privado.

Para los propósitos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social el país ha sido dividido en cinco Regiones: Occidental, Central, Metropolitana, Paracentral y Oriental<sup>5</sup>/. Brindando servicios de salud a la población a través de :

---

<sup>5</sup> / Documento del MSPAS

### **a) Hospitales**

Son establecimientos o grupo de establecimientos creados y administrados por una autoridad pública (Municipio, Departamento, Región o Gobierno Central). Son instituciones que proporcionan los servicios básicos de medicina general, cirugía general, maternidad y atención de niños, así como también servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento, servicios de saneamiento ambiental, dando apoyo a todos los niveles inferiores y da solución a la mayor parte de los problemas de salud de la población.

### **b) Centros de Salud**

Son instituciones que tienen una cobertura a través de las acciones ejecutadas por promotores de salud que han incrementado las actividades especialmente sobre problemas infecciosos que puedan ocurrir en la población, también promueven programas preventivos a través de charlas y demostraciones, de especial importancia en las actividades de desarrollo de la comunidad.

Los centros de salud constituyen un elemento intermedio entre los Hospitales y las Unidades de Salud, que atienden los problemas de asistencia y hospitalización que no son cubiertos por las Unidades de Salud y a su vez de él derivan los casos mas graves, hacia el hospital más cercano Geográficamente.

### **c) Unidad de Salud**

Presta la asistencia de consulta, cuidados a embarazadas, a infantes y a preescolares, servicios de odontología, epidemiología, saneamiento ambiental, educación en salud<sup>6</sup>/. De esta forma contribuye a mantener la salud de la población del área geográfica de influencia.

### **d) Puestos de Salud**

Es el establecimiento más simple y tiene iguales funciones que las unidades de salud, pero no cuenta con médico permanente, sino que son visitadas una o dos veces a la

---

<sup>6</sup> / Documento del MSPAS, "Historia del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social del El Salvador  
Pag 1

semana, por un equipo formado por médico, enfermera y en ocasiones por inspector de saneamiento y secretaria.

Durante el resto de la semana se mantienen como mínimo de recursos una auxiliar de enfermera que se dedica a dar atenciones especiales; la cobertura de la población a servir está entre 2,000 a 5,000 habitantes.

#### **e) Puestos de Vacunación**

Estos establecimientos no tienen un local fijo ya que son ubicados temporalmente en diferentes puntos inmediatos a las colonias y comunidades, como en escuelas, casas comunales, tiendas de campaña, etc.

Cuando se realizan campañas masivas de vacunación, estos puestos están a cargo de la unidad de salud de cada sector, y ellos proveen las vacunas, el recurso humano, y otros materiales necesarios en la vacunación.

#### **f) Hospitales Privados.**

Este es un centro de asistencia médica que proporciona servicios a quien lo solicita, aunque en algunas ocasiones

es condición indispensable demostrar la buena situación económica del paciente y de su familia.

#### 4. Estructura Organizativa del Ministerio de Salud

El MSPAS, cuenta con una estructura organizativa interna en la que sus órganos y dependencias están distribuidos en cuatro niveles: ( anexo No. 6),

**Nivel Superior:** integrado por el Ministro y Vice Ministro, asistido por las unidades de apoyo, a los cuales les corresponde definir y ejecutar la política de salud del Ministerio, así como aprobar y vigilar la ejecución de los reglamentos y disposiciones del caso y tomar las medidas que sean necesarias para el cumplimiento de las mismas y guardar estrecha coordinación con las organizaciones internacionales que se relacionan con la salud y con los organismos estatales y privados que tengan los mismos fines.

**Nivel Técnico:** formado por la Dirección y Subdirección de salud y sus unidades de apoyo, la Dirección de Servicios Técnicos Normativos y la Dirección Administrativa, quienes son las responsables de la adecuación de programas,

formulación de estrategias y ejecución en lo que compete a las acciones de promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud.

**Nivel de Asesoría y Apoyo:** éste nivel lo forma la Dirección de Planificación de los servicios de salud, las Unidades de Ingeniería de Salud, Cooperación Internacional, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Relaciones Públicas y otras.

**Nivel Operativo:** está integrado por las Regiones de salud que son núcleos administrativos delimitados racionalmente de acuerdo a razones geográficas propiamente dichas, población atendida, medio de comunicación, recursos humanos y materiales. Están conformadas por los Centros, Unidades, Puestos y otros establecimientos de salud, quienes conjuntamente actúan en la prestación directa de los servicios, cumpliendo así las funciones de promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud<sup>7/</sup>.

El MSPAS, opera en base al objetivo general que se detallan a continuación:

---

<sup>7/</sup> Tesis" Diseño de un manual para la implementación de Círculos de Calidad en el área Administrativa de los Centros de Salud de la zona central del MSPAS", Norma Ruth Contreras Pag 3-5 UES, 1994

Prevenir, restablecer, conservar y rehabilitar la salud de los habitantes del país, Ser el ente normador y coordinador de todas las instituciones públicas y privadas que se dediquen a prestar servicios de salud, en cualquiera de sus formas.

### **FUNCIONES**

El Reglamento interno del Organo Ejecutivo, establece en el Art.42 las siguientes funciones para el MSPAS.

Planificar, dirigir, coordinar, y ejecutar la política del gobierno en materia de Salud Pública y Asistencia Social y supervisar las actividades de dicha política.

Dictar las normas y técnicas en materia de salud y ordenar las medidas y disposiciones que sean necesarias para resguardar la salud de la población.

Ejercer control ético y técnico de las actividades de las personas naturales y jurídicas en el campo de la salud, velando por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas afines a la materia.

## 5. La Salud como parte del Desarrollo Económico.

La modernización de la Salud Pública es un tema de actualidad ya que los sistemas han sido constituidos con el objeto de mejorar los resultados de la salud y orientados principalmente a la mejoría del saneamiento básico, la educación en salud, nutrición de la población, tratamiento de enfermedades infectocontagiosas, etc. Esta modernización aunque descarta la privatización de las instituciones públicas, no se opone al pago de algunos servicios de salud que demanda la población, sobre todo los servicios especializados como las cirugías y hospitalizaciones.

Actualmente se enfrentan dos nuevos desafíos: los cambios del perfil epidemiológico de las poblaciones y la búsqueda de la satisfacción de la población para con el sistema, cuyo fin es el de reducir la brecha entre los sectores privilegiados y los sectores desposeídos y lograr una distribución más equitativa de los recursos existentes.

En el marco de la modernización, se hace necesario reordenar y restaurar la organización funcional del



Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), y en virtud de los desafíos, es necesario que las personas y estructuras sean capaces de adaptarse a los cambios antes mencionados. Para ello hay que destacar los estrechos complejos vínculos que existen entre la salud y el desarrollo socioeconómico.

El proceso de modernización del Ministerio de Salud Pública, tiene como finalidad mejorar la productividad, la calidad de la atención, ser más eficiente con los costos de los servicios proveídos, hacer accesibles los servicios de salud a toda la población y tener usuarios satisfechos, proporcionando bienestar a la población, orientándola a generar una mayor capacidad institucional que permita la toma de decisiones, y con ello mejorar la administración de recursos humanos financieros y materiales.

Las metas del sector salud están en gran medida relacionadas por políticas ajenas a este sector y en consecuencia es necesario que las políticas afines se fortalezcan recíprocamente entre los sectores importantes

que participan en el desarrollo económico y social como son la educación y la agricultura entre otros, para fomentar y contribuir a los objetivos de la salud y la prevención de las enfermedades transmisibles, así como la atención de otras enfermedades.

## **UNIDAD DE SALUD UNICENTRO DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO.**

### ***A. Antecedentes.***

La Unidad de Salud Unicentro, nació como una respuesta del Gobierno de Holanda, a través de la Organización Panamericana de Salud (OPS), y la Organización Mundial de Salud (OMS), por gestiones del Gobierno Salvadoreño para suplir la demanda de salud del municipio de soyapango, luego del terremoto del 1986.

Antes de comenzar a funcionar la Unidad de Salud Unicentro se realizó un estudio preliminar, a través de un equipo investigador que aplico una estrategia denominada "Programación Local". La programación local pretende que las comunidades se sientan integradas a la Unidad de Salud, por lo tanto son elementos activos y sumamente importantes en la solución integral de sus problemas.

El equipo investigador de la Unidad de Salud Unicentro llevó a cabo un recorrido en su área geográfica de influencia, principalmente la zona rural. Para el computo de sus habitantes, se utilizó el número de viviendas multiplicados por el factor 5 para el área urbana, y en la zona rural se hizo la estimación de la cantidad de viviendas, pues aún en las municipalidades no se conoce con certeza la población. Con base a los resultados de la investigación se elaboró una plantilla de personal la cual fué presentada a la región metropolitana de Salud<sup>8</sup>/.

La " Unidad de Salud Unicentro " está ubicada geográficamente en la ciudad de Soyapango, al costado nor-oriental de la ciudad; Contiguo al Hospital Nacional Psiquiátrico "Dr. José Molina Martínez", en la esquina nor-oriental de la colonia San Fernando, a 60 mts. , Al oriente de la Calle a Tonacatepeque sobre la calle la fuente, y al costado sur del Centro Comercial Unicentro.

Límites de atención a la comunidad por parte de la Unidad de Salud Unicentro:

---

<sup>8</sup> / Diagnostico de Salud del Área Geográfica del Influencia de la Unidad de Salud Unicentro, de la Ciudad de Soyapango, Dra Silvia Elena Rodríguez y otros 1991

Norte : Cantón San Laureano y Río Las Cañas.

Sur : Calle Tonacatepeque, desde las brisas de cuscatlán hasta condominio de la Coruña # 2, trazando una línea imaginaria siempre hasta el sur se llega a la colonia San Isidro.

Poniente : El Río Acelhuate.

Oriente : Río Las Cañas.

(Ver anexo No.5)

En el año de 1991 El área geográfica de atención local se encontraba:

42 Colonias,

10 Comunidades de riesgo,

5 Cantones en un territorio de 41 Km<sup>2</sup>.

(Ver anexo No.5)

El 1° de Abril de 1992 se inauguró la planta física, donada por el Gobierno de Holanda, con la participación comunitaria de 9 comités de salud. Estando la Gestión Administrativa del MSPAS, a cargo de los Sres. Coronel y

Dr. Gilberto Lisandro Vásquez Sosa Ministro de Salud Pública y Asistencia Social, Dr. Gustavo Argueta Rivas Vice-ministro de Salud Pública y Asistencia Social. En ese mismo año fué nombrada la mayoría de personal, porque inició solamente con 6 miembros. En ese período se dió orientación al personal nuevo, y en mayo, se inició la consulta externa y otros programas; Pero en Junio apareció un brote de Sarampión, que se sumaron 30 casos preescolares, y se dió respuesta en coordinación con la región metropolitana, la OPS y los activos sociales del área para evitar su propagación haciendo énfasis en la vacunación escolar y comunidades.

En la actualidad la Unidad de Salud Unicentro cuenta con un personal de 86, que laboran en dicha institución, prestando los servicios en diversas ramas de salud, entre los que se pueden mencionar:

- Consulta General
  
- Ejecución de Programas Preventivos
  
- Vacunación

- Fumigaciones focalizadas
- Servicios de Salud en general
- Coordinación con las escuelas para la promoción y ejecución de programas preventivos.

Estos y otros servicios se brindan a la población que lo solicitan, pero especialmente la del sector del Area Geográfica de Influencia, que le ha sido asignado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

### **B. *Importancia de la Unidad de Salud Unicentro***

El papel que juega la unidad de salud en la prestación de servicios y ejecución de programas, conlleva un compromiso social y moral con la población de este sector por lo cual es muy importante un eficiente control y desarrollo en la prestación de servicios, ya que existe un alto grado de demanda debido a que la población de este sector es de escasos recursos económicos. De aquí la importancia de planificar las acciones a realizar, con el propósito de mejorar la salud de la población a través de los diferentes programas que la unidad presta como son:

- Inmunización
  
- Salud Reproductiva
  
- Tomas de Citología
  
- Atención Materno Infantil
  
- Jornadas de Salud Comunitaria
  
- Campañas
  
- Control de epidemias, etc.

Para lograr acceder los servicios en los cantones y comunidades de alto riesgo se formaron comités, que realizan visitas domiciliarias en las comunidades y desarrollan jornadas específicas y visitan periódicamente; también se desarrollan programas para ayudar a la recuperación de la salud de los jóvenes y adultos.

### **C. Programas de Salud Integral**

La Unidad de Salud Unicentro pretende sistematizar los servicios de acuerdo a las necesidades de salud de la

población, y los recursos disponibles con el fin de brindar atención de salud integral impulsando programas tendientes a elevar el nivel de salud de las personas. Mediante la gestión y ejecución de programas cuyos objetivos son la eficiencia y equidad a través de:

Fortalecer la atención integral en los diferentes programas en el modelo de la red sanitaria de salud.

Mantener coordinación efectiva con las diferentes instituciones de salud.

De esta forma se procura el resultado de una interrelación equilibrada entre múltiples causas y factores, tales como: estilos de vida, condiciones sociales, económicas, culturales, psicológicas y las condiciones de su entorno medio-ambientales; por lo que el proyecto debe estar dirigido primordialmente a lograr una modificación favorable de dichos factores.



#### **D. Recursos utilizados en los servicios que presta**

Uno de los principales componentes que conforman la Unidad de Salud en sus diferentes niveles de atención y organización, lo constituyen:

##### **1. Recursos Humanos**

los recursos humanos que actúan como entes directores, ejecutores, u operadores de los sistemas técnico administrativo con que funciona esta institución que dan origen al producto final del proceso que es la prestación de servicios de salud.

##### **2. Recursos Materiales**

Los recursos materiales son de gran importancia para el buen funcionamiento de la unidad, si se utilizan eficientemente facilitan el buen desempeño de las labores. La unidad de salud, cuenta con el mobiliario y equipo necesarios para la prestación de servicios de salud a sus usuarios. Y en lo que respecta a las instalaciones son bastante pequeñas pero se procura hacer la mejor distribución, y el buen uso de ellas.

### 3. Recursos Técnicos

Los recursos técnicos lo constituyen todo el personal de las diferentes especialidades ó disciplinas de salud, entre los que se pueden mencionar: enfermeras, auxiliares, médicos generales y especialistas, odontólogos, inspectores de saneamiento, etc.

### 4. Recursos Financieros

Otro aspecto importante para que pueda funcionar la unidad de salud lo constituye el recurso financiero que es asignado para el sector salud y proviene del Presupuesto General de la Nación. Además disponen de un porcentaje de los fondos provenientes del aporte de los pacientes que hacen uso de los servicios de salud, los cuales son utilizados para diversos gastos, y en lo que respecta a los materiales, medicinas y equipo que servirán para el desarrollo de programas, actividades de salud y metas que deseen alcanzar son proveídas por la Unidad de Almacenamiento y Proveeduría del MSPAS.

## **E. Metodología**

### **1. Conceptos generales**

**Metodología:** estudio de los métodos; aplicación coherente de un método; método en sentido genérico<sup>9</sup>/

**Método:** Conjunto de operaciones ordenadas con que se pretende obtener un resultado; modo de obrar o proceder que cada uno tiene y observa; obra destinada a enseñar los elementos de un arte o ciencia<sup>10</sup>/

El método permite descubrir cuales son las estructuras y procedimientos ideales que deben aplicarse a la organización para hacerla eficiente y eficaz.

Es el proceso de reflexión abstracta que permite enfocar y abordar el problema de la organización.

Las definiciones anteriores indican que los métodos utilizados deben ser acordes con la organización y ésta con los métodos aplicados ya que un cambio en los métodos, provoca cambios en la estructura orgánica.

---

<sup>9</sup> / Diccionario Enciclopédico Larousse 2000, 1ª Reimpresión, Ediciones Larousse S A de C V Colombia, Nov/99

<sup>10</sup> /Diccionario Enciclopédico Larousse, Iden, Pag 664

## 2. El Método Científico

### a) Origen y significado de Método y Metodología

Partiendo de su composición etimológica, el término *método* se integra con dos vocablos de origen griego, la preposición "meta" que significa entre, después, trans, mas allá, detrás, junto a, en medio de, etc., y el sustantivo "odos" que quiere decir el camino. Así, en su connotación más restringida "la palabra método indica estar entre el camino, seguir una ruta prefijada"; en su acepción, común "sintetiza el conjunto de reglas y procedimientos a seguir para expresar o hacer algo en forma ordenada"; igualmente se le puede interpretar como el curso lógico de los actos necesarios para efectuar una acción de la mejor manera.

La expresión *metodología* se compone con el vocablo método y el sustantivo griego "logos" que significa razón, palabra, discurso, explicación, verbo, juicio, relación, etc., y que en este caso asume un carácter pseudodesinencial(logía) para ser identificado como estudio, tratado, ciencia, etc. Metodología pues significa el estudio de los métodos o, mas específicamente, el tratado de los modos o procedimientos de decir o hacer algo en forma ordenada. Es la parte de la

lógica que estudia y determina los sistemas de investigación y las reglas que emplea la ciencia en la captación y aplicación de los conocimientos que le son propios.

### **b) Métodos genéricos y específicos**

A continuación se hace una breve descripción de algunos de los métodos de análisis que tienen mayor relevancia tanto por su efectividad, en cuanto a la obtención de resultados, como por ser los que más comúnmente se utilizan en la investigación social. Sin el deseo de polemizar al respecto y desde un punto de vista muy particular acorde con nuestra concepción de la metodología, se definirán como métodos genéricos al inductivo y deductivo como métodos utilizados en la investigación administrativa.

### **c) La metodología como sistema**

*La metodología como sistema.* En su calidad de conjunto de normas, reglas y elementos de juicio, la metodología indica el camino más adecuado para la explicación de principios lógicos de carácter general(cuyo uso no es factible omitir), con vigencia en cualquier ámbito del saber, pero

que se deben adecuar a los requerimientos de la ciencia de que se trate y propósitos específicos de la investigación para realizar toda vez que el simple planteamiento lógico puro no permite la obtención de conocimientos de la realidad objetiva. Por tanto, la vinculación entre dichos requerimientos y propósitos de la investigación con los principios lógicos es imprescindible en todo planteamiento metodológico con pretensión científica.

### 3. Metodología de la investigación administrativa

A continuación se procede a describir brevemente las características del análisis microadministrativo que constituye el campo de acción asignado a las unidades de organización y métodos o de racionalización administrativa y que comprende:

- El estudio de estructuras administrativas
- Análisis de productividad y procedimientos de trabajo.
- Investigación, formulación, mejoramiento, proposición y asistencia en la implantación y ajuste de sistemas administrativos.

- Estudio, formulación y mejoramiento de los canales de comunicación.
- Determinación, adecuación y actualización de los objetivos, políticas y actividades de la organización.
- Análisis, distribución y aprovechamiento del espacio, maquinaria y equipo.
- Asistencia en la adquisición empleo, manejo y control de recursos materiales, maquinaria, equipo y herramientas.
- Diseño, control y análisis del flujo de las formas impresas que requiera la organización.
- Estudio y propuestas para la simplificación del trabajo. Elaboración de manuales administrativos.
- Formulación y actualización de instructivos y reglamentos interiores.
- Análisis y recomendaciones para la resolución de problemas humanos en la organización.
- Asistencia en materia de relaciones públicas, motivación, capacitación, adiestramiento.

- Mejoramiento de sistemas y procedimientos para la administración financiera, etc.

## **CONSIDERACIONES SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA.**

### **La planeación estratégica aplicada al sector salud**

#### ***A. Antecedentes Históricos***

En los años 60, surge el método de la planificación de la salud pública CENDES/ OPS, basado en la eficiencia del uso de los recursos y en el cual el planificador es un agente externo no relacionado con el fenómeno en estudio. Este método de planificación consideraba el sistema social y sistema planificado, como sistema-objeto que podía controlarse por la racionalidad del planificador.

En los años 70, aparecieron propuestas de planificación participativa e incorporación en la organización y ejecución de las actividades de salud. Estas proposiciones orientaron los contenidos de la contribución de la Región de las Américas para la Conferencia Internacional sobre



atención primaria de salud, en Alma-Alta, U.R.S. 1978. Al inicio de los 80, surge un nuevo enfoque de planificación en salud llamado "estratégico" en el cual el planificador es un actor social que forma parte del sistema planificado, no es alguien externo; incorporándose la visión local dentro del proyecto nacional del sector salud.

### **B. Conceptos**

Los planificadores deben cuestionarse sobre las amenazas y oportunidades del ambiente y sobre las debilidades y fortalezas de la organización, haciendo alusión al planteamiento de Guerin Wils, Le Louarn, que concibe la planeación estratégica "es una herramienta de manejo del cambio, puesto que aspira a crear o construir un futuro deseado, previendo lo que la organización deberá hacer para adaptarse a la inestabilidad del ambiente, teniendo en cuenta la voluntad de los directivos. La planeación estratégica se hace en dos tiempos: una reflexión sobre el futuro (etapa de análisis ) y una toma de decisión preventiva (etapa de decisión)."<sup>11/</sup>

---

<sup>11/</sup> / Guerin Wils Le Louarn Planeación Estratégica de Rec Hum , Colombia, Legis Editores S A 1992

"En la planeación se definen objetivos específicos, para cubrir un período de años; Estos objetivos están por escrito y a disposición de los miembros de la organización. Finalmente, existen programas de acción específica para el logro de estos objetivos, es decir la gerencia define claramente la senda que quiere seguir para ir de su posición actual a la que desea estar".<sup>12/</sup>

"La planeación estratégica consiste en la identificación de oportunidades y peligros que puedan surgir en el futuro, los que sirven de base para la toma de decisiones presentes, explotando las oportunidades y evitando los peligros. Considera que la planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr las metas, y desarrolla planes para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados".<sup>13/</sup>

---

<sup>12/</sup>Administración- Stephen P. Robbins, Mary Coutler, Quinta Edición, Capítulo 7 Pag 229

<sup>13/</sup>Planeación Estratégica George A Steiner, México CECSA, 18a Reimpresión 1995, Pag 20

Para Kenneth J. Albert, a los niveles inferiores debe proporcionárseles los recursos necesarios para la gestión, haciéndoles responsables de su desempeño. Para este autor, el objetivo de la dirección estratégica es el efectivo manejo del cambio y el centro de la planeación de recursos de capital, técnico y humano; considera que " los resultados finales son decisiones estratégicas sobre fechas, prioridades y contexto para desplegar o movilizar los recursos de capital, técnico y humanos para asegurar que se alcancen los objetivos de crecimiento y utilidades de la corporación. <sup>14/</sup>

Para Stantón, Etzel y Walker, la planeación estratégica establece metas a largo plazo y formúla estrategias amplias para lograrlas. Estas metas y estrategias para todas las compañías se convierten después en la estructura que sirve para planear en diferentes áreas funcionales. La planeación en toda compañía toma en cuenta los requisitos y capacidades de la organización en las áreas de producción,

---

<sup>14/</sup> /Kenneth J. Albert Manual de Administración Estratégica México Mc Graw-Hill 1984 Pág 1-2

finanzas, investigación y desarrollo, recurso humano y marketing.<sup>15/</sup>

De acuerdo a los conceptos anteriores se puede decir que la planeación estratégica es una visión basada en el análisis interno y externo de una organización, la cual permitirá obtener los resultados deseados mediante la adaptación de la organización al medio ambiente, optimizando las fortalezas y oportunidades de la misma.

### **C. *Importancia de la Planeación Estratégica.***

La planeación Estratégica es muy importante porque a través de ella se proyecta con certeza hacia donde llevar una organización, marcando el paso que la empresa debe seguir, aplicando una eficiente dirección para responder a los cambios externos e internos que toda organización debe tomar muy en cuenta, los cuales son indispensables en la sobrevivencia de las organizaciones modernas, independiente de su magnitud y estructura.

---

<sup>15</sup> /William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce Walker. Fundamentos de Marketing. México Mc Graw Hill 9a. Edición, 1993. Pág.613

A continuación se exponen algunas 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 que lanza a lo desconocido.
- Da cabida a lo dinámico, obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos explorando nuevos caminos. Logrando de esta manera sobrevivir y procurando 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 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 de mecanismos inherentes de control y evaluación que le sirven de retroalimentación.

- Es aplicable aun en aquellas entidades públicas o privadas que se juzga 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.

Por estas razones es importante tener en cuenta donde se encuentra, y hacia donde se quiere llevar una empresa, tomando las múltiples novedades como la complejidad del ambiente en que se mueve, los constantes cambios políticos generadores de fluctuaciones en los costos de capital, así como también las del personal que labora, que toda organización debe enfrentar, para tomar decisiones oportunas, que puedan llevarla al éxito o fracaso.

#### ***D. Ventajas de la Planeación Estratégica.***

La Planeación Estratégica es muy novedosa, ya que trata de proveer en forma sistemática, el uso adecuado en la asignación y utilización de los recursos limitados y enfrentar las posibles crisis económicas de un país en el largo plazo, este proceso juega un papel importante y crítico a la vez en:

- Mantener una excelente imagen integrada de la posición actual y de sus perspectivas futuras.
  
- Identificar tendencias de los cambios en la salud y procurar respuestas favorables en beneficio de sus usuarios.
  
- Formula y contesta preguntas claves para la empresa. La planeación estratégica facilita a los ejecutivos la formulación y capacidad de respuesta orientada, prioritaria y urgente sobre aspectos que revisten gran relevancia para la empresa tales como: ¿ Cuáles son los objetivos de la empresa, tanto a largo plazo como a corto plazo? ¿A qué mercado orienta sus bienes y servicios la empresa? ¿A quiénes más se debería ofrecer el producto o servicio?.
  
- Facilita el cumplimiento de responsabilidades de la alta dirección. Proporciona a los ejecutivos un apoyo más técnico que les permite tomar decisiones con facilidad.
  
- Revela y aclara los peligros y oportunidades futuras. Un sistema de planeación estratégica permite llevar a cabo un análisis ambiental, el cual es utilizado por ejecutivos como marco de referencia para la debida estructuración de planes y estrategias.



- Mide el desempeño, mediante el planeamiento estratégico se puede obtener una mejor perspectiva de la empresa en términos integrales. Dicho desempeño no solo incluye aspectos financieros cuantitativos, cualitativos, sino que además considera características de tipo cualitativo, donde se consideran los factores tales como: creatividad, innovación, imaginación y motivación.
- Simula el futuro, permite a los ejecutivos realizar simulaciones de la empresa en forma hipotética.
- Uso de enfoque de sistema. El enfoque de sistemas es utilizado en la planeación estratégica para proporcionar a los dirigentes una visión completa de la empresa, y no repara en particularidades intrascendentes para el futuro y subsistencia de la misma en el largo plazo.
- Sirve de marco de referencia para la toma de decisiones. Un sistema de planeación efectivo suministra las bases en las que se sustentarán las decisiones de los ejecutivos, orientada bajo los lineamientos de la alta dirección.

- Medios para facilitar la comunicación, a través del sistema planeativo se dan a conocer los diversos criterios provenientes de la alta dirección, que guiará la operatividad y toma de decisiones de la empresa.

- Exige el establecimiento de objetivos. La planeación no tendrá éxito ante la carencia de objetivos bien definidos para las distintas áreas de la empresa. El personal se sentirá más motivado al luchar por el logro de tales objetivos, si también estos participan activamente en su proceso directivo.

- El proceso de participación conlleva a una serie de exigencias que hacen posible el cumplimiento de los objetivos trazados. El proceso de participación en la fijación de éstos, así como la aportación individual en términos creativos, constituyen un motivo suficiente para que los ejecutivos se sientan satisfechos de su labor en beneficio de la organización. La situación anterior permite fomentar la seguridad, confianza, motivación y moral del personal directivo, lo cual viene a ser importante atributo para cualquier empresa.

### **E. Desventajas de la Planeación Estratégica.**

- Resistencia interna. La introducción de nuevos sistemas ya sea de planeación o de otro tipo, genera prejuicios en su contra, lo cual dificulta su efectividad.
- Crisis momentánea. No es tarea principal de la planeación estratégica el sacar a flote a empresas que se encuentren en un estado de crisis repentina. En los casos de ciertas crisis que pueden ser superadas, la empresa puede optar por el planeamiento.
- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado. En muchas empresas se trabaja con base a pronósticos, los que a veces se encuentran estructurados equivocadamente. Los cambios repentinos que proporcionan el medio ambiente son a veces perjudiciales y entorpecen la efectividad del planeamiento, pues se trata de aspectos fuera del control del planificador.
- La planeación es costosa. El logro de un efectivo sistema de planeación estratégica conlleva un esfuerzo humano y tiempo, lo cual a su vez implica costos, mediante un sistema de costo/beneficio que le permitirá justificar

en forma más técnica el alto costo que la empresa tiene que absorber por el mantenimiento de dicho sistema.

- Planear es difícil. Un gran número de empresas carece de personas capaces de poner en práctica todo su talento, creatividad, imaginación, entereza etc., para llevar a cabo las estrategias planificadas. El planeamiento estratégico presupone una mentalidad abierta para dar tratamiento solo a situaciones relevantes y no para simples problemas de rutina.

- Limitaciones impuestas. Existen algunas limitantes adicionales a las expresadas y generalmente tienen un impacto negativo sobre la efectividad de la planeación. Dichas limitaciones se encuentran relacionadas con las desviaciones de los planes provenientes de acciones incongruentes de los directivos.

#### **F. Proceso de Planeación Estratégica**

Existe variedad de criterios en cuanto a las etapas del proceso de planeación estratégica, variando entre dos o tres etapas. En esta oportunidad se toman las del autor George A. Steiner, por considerar que es el más adecuado

al sector en estudio, mientras que los otros autores lo enfocan más al área de mercadeo, finanzas, etc.

Etapas del proceso de planeación estratégica.

- ⇒ Análisis de situación
- ⇒ Expectativas de los elementos externos
- ⇒ Expectativas de los elementos internos
- ⇒ La base de datos desempeño pasado
- ⇒ La base de datos situación actual
- ⇒ La base de datos pronóstico
- ⇒ Análisis FODA
- ⇒ Formulación de misión, visión, Objetivos y Estrategias
- ⇒ Programación a mediano plazo
- ⇒ Desarrollo de los planes a corto plazo
- ⇒ Implementación y control

## 1. Análisis de Situación.

El primer paso dentro del proceso de planeación estratégica comprende un análisis de situación que incluye las expectativas de los principales intereses exteriores, como la sociedad, los proveedores, y otros; expectativas de los principales intereses interiores, como representantes de comités y empleados; la base de datos del pasado, situación actual y futura; así como la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis de situación es llamado también: evaluación actual, análisis de mercado o premisas de planeación y, según Steiner, "se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros, que proporcionan una base para seguir el proceso de planeación estratégica." El presente análisis se adecuará al tipo de organización particularmente aplicado en la Unidad de Salud Unicentro.

Entre muchos propósitos, el análisis de situación permite la creación de innovaciones a través de la sistematización con la cual se evalúa el medio ambiente, permitiendo

establecer diversos métodos para la realización de intercambios de puntos de vista, la identificación y determinación de factores a analizar así como la profundización de éstos.

Las premisas de planeación incorporan las expectativas de los elementos externos e internos, la base de datos: del desempeño pasado, situación actual, pronóstico y el análisis FODA.

## 2. Expectativas de los elementos internos

Deberán tomarse muy en cuenta las opiniones y participación de cada miembro que forma parte del personal de la unidad, como también las instituciones que forman parte del funcionamiento de la institución, por lo cual deberán trabajar en equipo como resultado de un proceso gradual, conscientes de los compromisos adquiridos.

## 3. Expectativas de los elementos externos.

Se refiere a las opiniones de individuos y grupos que tienen gran interés e incidencia en la Unidad de Salud por

lo que es importante considerarlos en todo momento pues ellos son la razón de ser de la institución entre éstos se tienen: usuarios de los servicios de salud, empleados de la institución, proveedores, gobierno, habitantes de comunidades asistidas por la unidad de salud, y público en general.

#### 4. La Base de Datos Desempeño Pasado

Esta permite conocer los antecedentes de las fortalezas y debilidades para comprender el presente y proyectar a futuro, de acuerdo a las tendencias.

#### 5. Base de Datos Situación Actual.

Esta información puede ser obtenida por un comité de planificación de la unidad de salud, por medio de cuestionarios dirigidos a las jefaturas de la unidad. En este apartado sólo se señalan algunos datos dentro de la gran variedad de información que se puede considerar como: análisis de beneficiarios y demanda, recursos de la unidad de salud, medio ambiente (fuerzas económicas, demográficas,



sociales, políticas, tecnológicas, legales), relaciones entre comités, empleados y comunidades.

## 6. La Base de Datos: Pronóstico

Para los pronósticos debe considerarse la identificación de los factores prioritarios, las fuerzas cambiantes del medio, la accesibilidad del pronóstico (costo/beneficio) y la metodología para obtenerlo, también pueden utilizarse pronósticos elaborados por individuos o agencias particulares. Debe aclararse que no es necesario la precisión en cuanto a su tendencia.

## 7. Análisis FODA.

La totalidad de la información inherente a cada paso señalado, hasta el momento, es casi siempre imposible de obtener, por lo que cada entidad deberá identificar sus necesidades y realizar su investigación con cuidado, pues del resultado de esta se extraerá un listado de oportunidades y amenazas principales, para las cuales formulará cursos de acción alternativos, partiendo de sus

fortalezas y debilidades. Debe aclararse que este procedimiento no requiere de un análisis de situación sistemático, creando cada organización sus modalidades, según sus características y necesidades.

Una vez efectuado el análisis FODA, se procede a la formulación de misión, objetivos y estrategias.

## 8. Formulación de Misión, Objetivos Y Estrategias

### a) Misión

Para la formulación de la misión, la unidad de salud puede integrar doctrinas, filosofía o propósitos socioeconómicos; éstos últimos en función de las expectativas sociales, pues sin satisfacerlas no existirían.

Los propósitos socioeconómicos incluyen, entre otros, la utilización eficiente de los recursos económicos en la satisfacción del beneficiario y las relaciones de la unidad de salud con su entorno, los propósitos doctrinas, políticas y filosofía reflejan las apreciaciones personales

y valoraciones éticas de los representantes de los actores sociales; motivando al personal de las Unidades y Centros de Salud que los internaliza.

Las misiones pueden expresarse en términos de producto o servicio, mercado (demandantes del servicio), tecnología relaciones con otras instituciones y otras particularidades de la unidad de salud; generalmente se expresan como lemas publicitarios que pueden utilizarse comercialmente o en relaciones públicas.

La elaboración de las misiones no pueden someterse a una estandarización, aunque es conveniente que se formulen por medio de un proceso gradual de discusiones conjuntas entre los representantes de las unidades; puesto que implican cambios organizacionales que generarían reacciones adversas.

Las premisas de misiones deberán ser amplias y flexibles, permitiendo la creatividad y su adaptación a los cambios del medio ambiente; su escritura facilita la promoción

dentro de la unidad, reforzando su cumplimiento a través del tiempo.

### **b) Objetivos**

Las premisas de misiones lograrán concretamente a largo plazo, mediante la formulación y desarrollo de objetivos, los que se refieren a la situación deseada, y en cuánto tiempo se espera obtener la misma.

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

**Mensurables:** es decir que se puedan 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 socioeconómicos, políticas y técnicas del medio ambiente.

**Aceptables:** tanto para el personal que integra la organización, como para la unidad de Salud, visualizando costos, capacidad de las instalaciones, cobertura de atención.

**Flexibles:** facilitando cambios de acuerdo a las necesidades internas y externas de la unidad de Salud.

**Motivadores:** generando alicientes para lograrlos, estableciendo un margen superior a lo previsto, puesto que de esa manera se ha comprobado que se obtiene mayor productividad en su cumplimiento.

**Comprensible:** 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 de los objetivos de la unidad de salud, puesto que han participado en su

planeación, desarrollando sus capacidades para promover sus propios intereses y los de la unidad de Salud.

**Relación:** hace referencia a la relación que debe existir entre la misión y los objetivos generales dentro de la unidad de salud. Existen diversos métodos para establecer objetivos de los cuales sólo se señalará el análisis FODA, pues los demás requieren de mucho tecnicismo para su aplicación. Este método consiste en analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; que servirán de base al personal en la formulación de objetivos y estrategias alternativas.

### **c) Estrategias**

Cuando se defina la misión y objetivos el siguiente paso consiste en diseñar las estrategias que permitirán el cumplimiento de los anteriores, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Por otra parte cuando se usa el término programa, implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los gerentes al formular la estrategia de la organización.

No existe unificación de criterios a considerar para establecer las estrategias, ya que dependerán de la naturaleza de la Unidad de Salud y área de aplicación, pudiendo mencionarse entre ellas las relaciones con la organización, descentralización, grados de autoridad, organización de departamentos y organización funcional; las relacionadas con la mercadotecnia: publicidad producto y /o servicio, selección del área geográfica, calidad beneficiaria. Las inherentes al personal: capacitación directiva, evaluación de productividad, relaciones intersectoriales.

#### 9. Programación a Mediano Plazo.

Por lo general la programación a mediano plazo 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. La programación a mediano plazo muestra la manera en que deberán distribuirse los recursos para llevar a cabo las estrategias. Es necesaria la participación de los representantes de los actores sociales en la formulación de programas a mediano

plazo, priorizando las áreas funcionales a las que se dedican sus esfuerzos; tales como por ejemplo: salud materno infantil, capacitación, nuevos servicios, etc.; coordinándose entre unos y otros, y entre los planes y estrategias.

### 10. Desarrollo de los Planes a Corto Plazo

Los planes a corto plazo son los presupuestos que traducen la planeación estratégica en acciones actuales, contribuyendo a la planeación, coordinación y control; dan la pauta para medir el desempeño, estableciendo normas para evaluar la productividad, guiando éstas a la consecución de los planes y objetivos en términos cuantitativos.

### 11. Implementación y Control

Para la implementación de la planeación estratégica se requiere: la asignación de las personas idóneas para desempeñar las actividades específicas, la disponibilidad de los recursos humanos idóneos, físicos, y sistemas para



verificar si el desempeño de las personas está de acuerdo con los planes.

El control es parte del proceso de implementación, que asegurará que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo planeado, midiendo el desempeño contra los objetivos y corrigiendo las divergencias.

Para medir el desempeño; se toman en cuenta algunos aspectos:

¿Qué grado de variación será la razón para tomar acciones correctivas?, disponibilidad de información para modificar los objetivos de acuerdo a los cambios del medio ambiente y para comparar y corregir el desempeño. Después de evaluado el desempeño y, si éste no coincidiera con los objetivos fijados, será necesario tomar acciones correctivas.

En esta fase la planeación estratégica, como en las anteriores, la participación social es una característica básica, pues, si se incorporan los valores, capacidades y expectativas del personal involucrado, se garantizará una efectiva planificación, ejecución y control.

## CAPITULO II

### SITUACION ACTUAL DE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO

#### *A. Metodología de la Investigación.*

A continuación se presenta una descripción de la forma en que se llevó a cabo la investigación de campo en la Unidad de Salud Unicentro, siguiendo la metodología del FODA. Primeramente se revisó la información estadística y administrativa de la cual se obtuvieron datos específicos sobre la situación actual de dicha unidad, especialmente de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la información bibliográfica se complementó con un cuestionario que fue dirigido a usuarios y un taller FODA dirigido al personal de la Unidad, ambas actividades se realizaron en las instalaciones de la Unidad de Salud Unicentro, con previa autorización de la directora.

La investigación se realizó en la Unidad de Salud Unicentro de la Ciudad de Soyapango, ubicada en el sector norte de dicha ciudad, con el objeto de conocer el

funcionamiento de los planes realizados en dicha institución, para lo cual se hizo uso de las siguientes herramientas: El cuestionario, Observación directa, Taller FODA, y las entrevistas.

**El Cuestionario:** Para recabar información se pasó un cuestionario dirigido a usuarios de la Unidad, el cual contenía 12 preguntas cerradas y abiertas, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los servicios que presta. y poder establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se realizó también un Taller FODA, dirigido al personal de la Unidad de Salud, cuyo fin era conocer el funcionamiento interno de la unidad, especialmente sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Al Taller asistieron: Promotores de Salud, Médicos, Inspector de Saneamiento, Odontólogo, Personal de Archivo, Ordenanza, etc.

## 1. Aplicación del Taller FODA



Previa autorización de la directora de la Unidad de Salud se realizó un Taller del FODA, para lo cual se solicitó que hubiera representación de las diferentes especialidades técnicas en salud como personal administrativo. Posteriormente se fijó la fecha, se escogió el local para impartir el taller, y se preparo el material como pizarra, y sillas. (ver anexo 2)

El taller se inició con la presentación del organizador, facilitador y colaboradores, a la vez que se dio una breve explicación del significado de la palabra FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

### **Etapas I**

En esta etapa, el facilitador inició el taller, dando una pequeña introducción e indicando la mecánica a seguir en el desarrollo del mismo, les explicó el significado del FODA, y como puede ser aplicado tanto en la empresa pública como en la privada y expuso un breve ejemplo práctico.

## **Etapa II**

Habiendo dado esta explicación se pasó a la siguiente etapa, en la cual se les pidió a los participantes que identificaran las Fortalezas de la unidad de salud, seguidamente se les repartió individualmente una tarjeta de color celeste y un plumón para que las anotaran. Se procedió a recogerlas y se pegaron en Papelógrafos quedando a la vista de todos.

El facilitador dió lectura y procedió con un análisis general de lo escrito en las tarjetas. Luego les explicó en que consistían las Oportunidades de la institución y como pueden darse especialmente en el ambiente externo, seguidamente se les pidió que identificaran las Oportunidades de la unidad de salud, y se procedió a repartir otra tarjeta de color verde para que las anotaran. Luego se prosiguió con la misma mecánica que se hizo en la Etapa I (Identificación de las Fortalezas).

## **Etapa III**

Se pasó a un pequeño refrigerio, en este receso hubo intercambio de comentarios con los participantes.

#### **Etapa IV**

Al igual que en la etapa I, el facilitador explicó y ejemplificó en que consisten las Debilidades en forma general, luego les pidió a los participantes que las identificaran, se les entregó otra tarjeta de color amarillo, y se procedió igual que en la etapa I.

Seguidamente se pasó a la identificación de las Amenazas, en esta oportunidad la tarjeta que se les entregó fué de color rosada; se siguió con la misma mecánica de la etapa I.

Finalmente habiéndose escrito y analizado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la unidad de salud, se les pidió a cada participante que escribieran un compromiso personal para con la unidad de salud; en una tarjeta blanca que se les entregó y se les dió lectura.

#### **Etapa V.**

Se concluyó el taller con palabras de agradecimiento a los participantes y al facilitador, quienes a la vez correspondieron de igual forma, manifestando su

agradecimiento y su deseo porque se siguieran impartiendo este tipo de talleres para ampliar sus conocimientos, ya que en su mayoría desconocían la metodología del FODA.

**Materiales Utilizados:**

- Pizarra
- Papelógrafos
- Plumones
- Tarjetas de cartulina, diferentes colores
- Tirro
- Hojas de papel bond
- Bolígrafo
- Cámara fotográfica

## 2. Objetivos de la Investigación

### **Objetivo General**

Realizar un estudio que permitiera conocer la situación actual de la Unidad de Salud, mediante el cual se pudieran identificar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas, y así poder establecer las bases de una Metodología para la Elaboración de un Plan Estratégico a la Unidad de Salud Unicentro.

### **Objetivos Específicos**

Efectuar una revisión general de las actividades de planeación estratégica en la unidad de salud.

Identificar los problemas principales que afectan la ejecución de los planes estratégicos.

Recomendar medidas de acción sobre la base de los resultados obtenidos con el fin de desarrollar una metodología para la elaboración de planes estratégicos.



### 3. Importancia

Una evaluación sobre la planeación estratégica es de mucha importancia, ya que a través de ella se pueden detectar fallas que pudieran estarse dando en cualquier área, con el fin de corregirlas oportunamente. También permite conocer las oportunidades y amenazas del ambiente externo para afrontarlas y de esta forma proyectarse mejor hacia los cambios políticos, tecnológicos, y científicos pues ello permitirá que la unidad brinde servicios de salud eficientes y satisfactorios a los usuarios. Considerando que la planeación estratégica es la base fundamental para las proyecciones que toda institución pública ó privada deberían realizar.

#### ***B. Recopilación de Datos.***

La recopilación de la información se realizó en las instalaciones de la Unidad de Salud. En el estudio se seleccionó el cuestionario para los usuarios como un instrumento para la recolección de datos, por las ventajas que proporciona; pues al ser administrado personalmente

brinda la oportunidad de establecer contacto con ellos y permite explicar el propósito del estudio.

La tabulación e interpretación fue sencilla por ser de preguntas cerradas, a la vez resultó fácil de contestar para los interesados, requiriendo poco tiempo y manteniendo al encuestado en el tema.

El taller del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se impartió a un grupo del personal de la Unidad de Salud Unicentro, ya que no era posible contar con la presencia de todos por distintas razones; asistiendo un grupo representativo de las diferentes especialidades en salud y personal administrativo.

Las principales fuentes de datos secundarios consultadas fueron:

Libros de texto, Folletos, Tesis, Constitución de la República, Memoria de labores de la Unidad de Salud de 1996, Periódicos, documentos relacionados con el tema de salud pública, etc. Los cuales sirvieron para sustentar la investigación.

Además se visitó las oficinas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), con el fin de solicitar información actualizada. En la biblioteca del MSPAS. , Se obtuvo bibliografía y folletos que contenía información del sector salud.

Mucha información fue proporcionada por la dirección administrativa de la unidad de salud, a través de entrevistas directas con la directora, documentos que contienen información de la misma. Además se entrevistó algunos empleados de diferente especialidades ó disciplinas que prestan sus servicios en la unidad, con la finalidad de ampliar la información relacionada con el funcionamiento administrativo, y poder establecer criterios basados en el conocimiento de la realidad.

### **C. *Determinación del Universo y Muestra***

Se consideraron dos clases de universo ya que era necesario por el tipo de información que se deseaba obtener siendo estos: El personal de la unidad de salud y los

usuarios potenciales que pueden demandar servicios de salud en la Unidad de Salud Unicentro.

**Usuarios :** Están representados por todos los pacientes que viven en el área de influencia de la Unidad de Salud Unicentro y que pueden solicitar servicios de consulta, control médico, vacunación, curación, y programas en general que desarrollan dentro de la unidad y en las comunidades de la zona geográfica de influencia.

**Empleados:** Entre el Personal que laboran en la unidad de salud se encuentran: Médicos generales, especialistas, enfermeras y auxiliares, odontólogos, inspectores de salud, promotores de salud, laboratorio clínico, farmacia, y Personal administrativo directora, personal de archivo, colecturía, servicios generales.

## 1 Determinación de la muestra de usuarios.

La muestra fue calculada sobre la base de técnicas estadísticas utilizando parámetros que reflejan un nivel de confianza aceptable, cuyos resultados son validos para el universo establecido.

FORMULA :

$$n = \frac{p \cdot q \cdot Z^2}{e^2}$$

Para el cálculo de la muestra de usuarios, se utilizó la fórmula para poblaciones infinitas, dada la dificultad para cuantificarlos.

Donde:

n= Muestra  $\Rightarrow$  ¿ ?

p = Probabilidad de éxito  $\Rightarrow$  0.5%

q = Probabilidad de fracaso  $\Rightarrow$  0.5%

e= Error máximo permisible           ⇒    10%

Z= Nivel de Confianza                 ⇒    95% = 1.96

Sustituyendo datos:

$$n = \frac{(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(0.10)^2}$$

$$n = 96$$

## 2. Métodos e instrumentos de recolección de información.

En la realización de la investigación de campo; se hizo uso de técnicas e instrumentos para recopilar los datos necesarios en el estudio:

### a) Observación

Se realizaron visitas a otras unidades de salud, que ayudó a analizar su instalación y operatividad práctica, además se realizó visitas a la Unidad de Salud en horas de mayor consulta de forma exploratoria para determinar las necesidades prioritarias Previo al diseño final del

cuestionario, se realizó una prueba piloto que permitió determinar la comprensión y confiabilidad del mismo.

### **b) Entrevistas**

Se diseñaron preguntas generales y específicas a la Directora de la Unidad de Salud, así como a médicos y personal administrativo, con el objeto de identificar el interés por mejorar su metodología de planificación con la participación directa del personal.

### **c) Encuestas**

Se diseñó un cuestionario estructurado, dirigido a usuarios de la Unidad de Salud Unicentro, el cual contiene tanto preguntas cerradas como abiertas, con el objeto de identificar la aceptación por los servicios que presta, además para determinar la demanda actual y potencial de la misma.

### 3. Procedimiento para el desarrollo de la encuesta

#### a) Encuesta a Usuarios:

Para realizar las encuestas se tomo una población infinita y se buscaron los lugares de mayor afluencia las cuales se llevaron a cabo en todos los servicios que brinda la Unidad de Salud, aplicando en este proceso el muestreo aleatoria simple, realizando las encuestas al azar ya que con este procedimiento cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido; se prefirió realizarlos los días de mayor afluencia ya que estos son los que mejores resultados pueden reflejar.



#### 4. Análisis e Interpretación de la Información.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS DE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO.

##### PREGUNTA No.1

¿De que manera se enteró de los servicios que presta la Unidad de Salud Unicentro?

**OBJETIVO :** Conocer el medio por el cual se informaron los usuarios de los diferentes servicios de salud que se ofrecen en la unidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Promotores Sociales	8	9%
Campaña de Salud	22	23%
Hojas volantes	0	0
Amistades	58	59%
Otros medios, especifique	8	9%
<b>T O T A L</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

##### INTERPRETACION.

Del total de encuestados se pudo determinar que el medio más eficiente lo constituyen las amistades con un 59%, le siguen las campañas de salud con el 23%.

**PREGUNTA No.2**

¿Cuáles de los servicios que presta la Unidad de Salud, solicita usted con más frecuencia?

**OBJETIVO :** Conocer los servicios de salud que tienen mayor demanda en la unidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consulta General	25	26%
Control de Vacunación	19	21%
Control Prenatal	6	6%
Pediatría ó Atención infantil	15	16%
Consulta Odontológica	6	6%
Toma Citológica	10	10%
Consulta Psicológica	0	0
Emergencias	10	10%
Programas en las Comunidades	1	1%
Control de epidemia	2	2%
Otros servicios	2	2%
<b>T O T A L</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACION.**

El 26% de usuarios asisten a la unidad por servicios de consulta general, y un 21% asisten a control de vacunación; y el resto de los servicios muestran un comportamiento en el que no predomina ninguno de ellos.

**PREGUNTA No.3**

¿De los servicios anteriores cuales son los que le proporciona con mayor eficiencia la Unidad de Salud?

**OBJETIVO :** Identificar los servicios de salud que están brindándose con más eficiencia a los usuarios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consulta General	25	26%
Control de Vacunación	25	26%
Control Prenatal	7	7%
Pediatría ó Atención infantil	11	12%
Consulta Odontológica	5	5%
Toma Citológica	11	12%
Consulta Psicológica	1	1%
Emergencias	9	9%
Programas en las Comunidades	2	2%
Control de epidemia	0	0%
<b>T O T A L</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACION**

Como puede observarse el 26% de los usuarios resultó que tanto la consulta general, como el control de vacunación son proporcionados con mayor eficiencia; a la vez resultaron con igual porcentaje del 12% las consultas de pediatría y la toma Citológica, dependiendo de sus necesidades así fue la respuesta

**PREGUNTA No.4**

Al pasar consulta, ¿Qué actitud mostró el doctor de la Unidad de Salud que le atendió?

**OBJETIVO:** Conocer la atención médica, que reciben los usuarios en el momento de pasar consulta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mostró confianza	34	35%
Tiempo para escuchar sus síntomas	33	34%
Le explicó su diagnóstico con detalle enfermedad y tratamiento	29	31%
<b>T O T A L</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACION**

Se interpreta los resultados que la atención médica que reciben los pacientes es satisfactoria ya que los tres ítems que se plantearon mantienen niveles bastante parecidos, prevaleciendo un poco los médicos que muestran confianza al paciente en el momento de la consulta, lo cual es muy importante y de beneficio a sus usuarios.

**PREGUNTA No.5**

¿Cuántas veces hace uso de los servicios que presta la Unidad de Salud?

**OBJETIVO:** Establecer la frecuencia en que asisten a consulta los usuarios de la Unidad de Salud Unicentro.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una vez por semana	6	6%
Dos veces por semana	0	0%
Mas de dos veces por semana	15	16%
Una vez por mes	50	52%
Dos veces por mes	20	21%
Mas de dos veces por mes	5	5%
<b>T O T A L</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACION**

En cuanto a la frecuencia con que asisten los usuarios a la unidad de salud, resultó que el 52% asisten una vez al mes y un 21% asisten dos veces al mes, esto refleja un estado de salud aceptable pues una asistencia muy frecuente haría que la demanda se duplicara y elevarían los costos de los servicios.

**PREGUNTA No.6**

¿Cómo considera los servicios que la Unidad de Salud le proporciona?

**OBJETIVO:** Determinar el grado de satisfacción de los usuarios que asisten a la unidad para hacer uso de los servicios de salud en general.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	40	42%
Bueno	33	34%
Regular	23	24%
<b>T O T A L</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACION**

De acuerdo con los datos que se observan en el presente cuadro, el 42% de los usuarios manifestaron que los servicios que presta la unidad son muy buenos y otro grupo representados por un 34% los consideran buenos. Pudiendo determinarse que los servicios brindados en la unidad son aceptables.

## PREGUNTA No.7

¿Considera que en los programas que desarrolla la Unidad son tomadas en cuenta las necesidades de la población?

**OBJETIVO:** Determinar si en los programas que desarrolla la unidad hay previa evaluación de factores epidemiológicos del Area Geográfica de Influencia asignada a la Unidad de Salud Unicentro.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	76	79%
No	20	21%
<b>T O T A L</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACION

Como se puede observar el 79% de usuarios se expresaron positivamente al contestar que son tomadas en cuenta las necesidades de su población a la hora del desarrollo de los programas y el resto manifestó estar en desacuerdo.

**PREGUNTA No.8**

Concerniente a la infraestructura físicas de la Unidad, ¿cree usted que las instalaciones físicas de la Unidad son adecuadas?

**OBJETIVO:** Conocer la opinión de los usuarios que asisten a la unidad de salud en lo que respecta a sus instalaciones físicas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	60	63
No	36	37
<b>T O T A L</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACION**

Al conocer la opinión de los usuarios sobre las instalaciones físicas de esta unidad de salud, el 63% respondió que son adecuadas. Sin embargo son muy pequeñas para la alta demanda que tiene. El 37% restante contestaron negativamente.



**PREGUNTA No.9**

Para hacer uso de los servicios que presta la Unidad de Salud, ¿Cómo considera los trámites para solicitar los servicios de salud?

**OBJETIVO:** Determinar si existen dificultades en los trámites que deben seguirse al pasar consulta ó solicitar alguno de los servicios de salud en la unidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Complicados	17	18%
Adecuados	79	82%
<b>T O T A L</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACION**

Como puede observarse en el presente cuadro es evidente que el porcentaje mayor que es el 82% de los usuarios encuestados está de acuerdo en el proceso que se debe seguir para pasar consulta ó solicitar algún otro servicio en la unidad; resultando mínimo el grupo que manifestó no estar de acuerdo y este fue del 18%.

**PREGUNTA No.10**

¿Considera que los horarios de atención a usuarios de la Unidad de Salud son adecuados?

**OBJETIVO:** Conocer los beneficios que los usuarios del Area Geográfica de Influencia de la unidad pueden tener, mediante horarios accesibles y adecuados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	91	95%
No	5	5%
<i>T O T A L</i>	96	100%

**INTERPRETACION**

Al conocer la opinión de los usuarios sobre horarios de consulta que la unidad ofrece a sus pacientes, el 95% manifestaron estar satisfechos pues la amplitud de éstos es de gran ventaja atendiendo los días de semana de 7.am. a 7.p.m y fines de semana de 8.am a 4p.m. (Emergencias), y el 5% restante contestó negativamente.

**PREGUNTA No.11**

¿Cómo considera la imagen de la Unidad de Salud?

**OBJETIVO:** Conocer el concepto que se forman los usuarios desde que llegan a la unidad, al ser atendidos, al observar el aseo, instalaciones, equipo médico, atención del médico, etc.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	45	47%
Muy Buena	28	29%
Regular	23	24%
<b>T O T A L</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACION**

De acuerdo con la opinión de los usuarios de la unidad el 47% respondió que la imagen es buena, sin embargo es un término que no denota alto grado de satisfacción ya que algunos manifestaron verbalmente insatisfacción al observar la limpieza y aseo en todas sus instalaciones. Seguidamente otro grupo representativo del 29% contestó que la imagen era muy buena.

**PREGUNTA No.12**

¿Qué sugerencias propone a la Unidad de Salud Unicentro?

**OBJETIVO :** Conocer cuales son las sugerencias de los usuarios para mejorar los servicios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incrementar el personal	25	26%
Ampliar las instalaciones	25	26%
Capacitar al personal en RR. HH.	7	7%
Adquirir equipo médico adecuado	1	1%
Suministrar los medicamentos	6	6%
Mejorar la limpieza e higiene de la Unidad de Salud	11	11%
Otros	21	22%
<b>T O T A L</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACION**

Los encuestados opinan en un 26% que para mejorar los servicios se debe incrementar el personal y un porcentaje igual opina que se deben ampliar las instalaciones, también un 7% sugiere que se capacite al personal, el 1% que se adquiera equipo médico adecuado, el 6% que se suministren los medicamentos oportunamente, un 11% sugiere una mejora en la limpieza y un 22% propone otras sugerencias.

## **D. Situación Actual de la Unidad de Salud**

### **1 Condiciones del Entorno Social.**

#### **a) Ambiente Externo**

La salud de la población se ve afectada por factores de riesgo ambientales, políticos, sociales, y económicos, siendo éstos los factores que más condicionan el ambiente, la calidad de vida y la salud de los habitantes de una comunidad.

#### **b) Saneamiento Ambiental.**

El saneamiento ambiental es deficiente en este sector, por ser una zona industrial, existiendo muchas fábricas que contaminan el ambiente y los ríos del municipio como el río las Cañas y río Acelhuate, las fábricas expelen humo y gases tóxicos, sumado a esto el excesivo número de vehículos que transitan por la zona, lo que contribuye a incrementar los riesgos de las primeras causas de enfermedades respiratorias, además las fábricas arrojan desechos químicos y sólidos a los ríos de la zona lo cual provoca la contaminación de los mismos. Específicamente del

río las Cañas que pasa por los alrededores del área geográfica de Influencia de la Unidad de Salud, esta altamente contaminado. Este río sirve como fuente de trabajo, ya que de este se extrae arena, se utiliza también para riego de hortalizas que se cultivan en las orillas de éste. Por otro lado la basura que no se recoge de las principales calles y avenidas se convierte en foco de infección, a ello hay que agregarle el irregular servicio de agua potable que en forma directa afecta a la población de este sector.

### **c) Aspecto Social.**

El papel social que desempeña la Unidad de Salud Unicentro es muy importante, pues dentro de las principales funciones que desempeñan esta el control de epidemias y propagación de enfermedades. La vacunación permanente, etc., que son tan necesarios para la conservación de la salud, ya que de no existir estos controles la propagación de enfermedades y epidemias cobraría altos niveles de mortandad

La Unidad de Salud realiza múltiples actividades ya que brinda atención a la población en las diferentes áreas como son: saneamiento ambiental, atención materno infantil y vacunación permanente. También sin descuidar el área educativa impartida a través de charlas relacionadas con la salud, para lo cual visitan escuelas, colegios, e institutos de la comunidad; así mismo a los usuarios de la Unidad.

Otras de las actividades permanentes es el desarrollo de programas encaminados a la salud mental de jóvenes y adultos, programas en las comunidades de mayor riesgo, programa de escuela saludable etc.

La población del área geográfica de influencia a la unidad es muy abundante y de escasos recursos económicos, lo cual produce consecuentemente una alta demanda de los servicios de salud, en su mayoría la población pertenece a la clase baja y clase media baja; encontrándose entre ellos: obreros, pequeños comerciantes, empleados y una gran cantidad del sector informal.

#### **d) Aspecto Económico.**

El Sector Salud es el que planifica, dirige, ejecuta y controla bajo directrices del Gobierno Central, todas las actividades tendientes a la promoción, prevención, conservación y recuperación de la salud de los habitantes. La Unidad de Salud Unicentro por ser una institución pública, depende económicamente de los fondos destinados del presupuesto nacional para el Sector Salud, que son administrados por el Departamento Financiero del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Además la Unidad de Salud Unicentro capta fondos de las cuotas voluntarias que aportan los usuarios por los diferentes servicios como: Cuota voluntaria por consulta médica, por medicamentos, atención odontológica, curaciones, inyecciones, exámenes de laboratorio, terapia respiratoria.

Con la captación de éstos fondos se logran cubrir algunos gastos fijos que tiene la Unidad como son: compra de insumos médicos, material odontológico y de laboratorio, papelería y útiles, material de limpieza, impresiones, mantenimiento de equipo y de infraestructura; se incluye un porcentaje que se destina para pago de sueldos de



algunos empleados que se encuentran contratados por la Unidad de Salud, debido a que no son cubiertos con el presupuesto asignado.

### ***E. Política General de Salud***

La política general de salud apunta a mejorar el nivel de salud de la población salvadoreña, mediante la modernización del sector y el desarrollo de programas interinstitucionales que disminuyan los riesgos y daños al medio ambiente.

Las políticas específicas buscan adoptar la atención integral de salud como el único mecanismo para garantizar el impacto y la continuidad de las acciones de salud que se brinden a la población.

- Participar en la búsqueda del bienestar social de la familia y comunidades más desprotegidas a través de la coordinación intersectorial y la participación comunitaria.

- Modernización del Sistema Nacional de Salud a través del desarrollo de los recursos humanos, la búsqueda de nuevas fuentes y recursos de financiamiento, la mejoría del control y la reforma del marco legal institucional.

- Adoptar la departamentalización como mecanismo de descentralización, que facilite la programación coordinada de actividades y la utilización adecuada y racional de los recursos en beneficio de los grupos prioritarios.

- Fortalecer el desarrollo de la estrategia de Atención Primaria de Salud dentro del sector, a fin de extender la cobertura de servicios.

- Mejorar la salud mental y la rehabilitación de la población como una opción para el desarrollo humano integral y sostenible, con equidad eficiencia y plena participación de la comunidad.<sup>16/</sup>

---

<sup>16/</sup> Plan Nacional de Salud 1994-1999 MSPAS, Oct 1994

## **F. Estrategias Generales**

Dentro de las estrategias el Ministerio de Salud le apuesta mucho a la descentralización como una de las más importantes acciones que deberá fortalecer y con ello lograr una de la más grande aspiración del pueblo salvadoreño como es mejorar el estado de salud, ampliando la cobertura y elevando la calidad de los servicios.

Para ello debe asegurar la transferencia real de autoridad técnica, no sólo a través de disposiciones legales y administrativas, sino por medio de la transferencia de recursos humanos, tecnológicos y financieros, necesarios para asegurar la posibilidad de tomar decisiones y acciones en el ámbito local. Deberá aumentar la capacidad de respuesta y la responsabilidad para la identificación de prioridades, desarrollo de presupuestos, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos, en procura de la equidad en el acceso a los servicios de los grupos más desprotegidos.

En términos operativos significa el establecimiento de tres niveles de operación con estructura adecuada y

responsabilidades definidas para lograr una interrelación estrecha que permita administrar el sistema de atención de salud.

**El nivel Local:** representado por el conjunto de establecimientos o servicios ofrecidos en una extensión municipal o en su área geográfica de influencia; debe contar con los elementos operativos y de control para la solución de los problemas de salud del núcleo poblacional bajo su responsabilidad.

**El Nivel Departamental:** Representado por las autoridades Departamentales responsables directos del manejo de los recursos, su función básica es la Programación, adaptación de normas, presupuestación y la administración de programas y servicios de su comprensión geopolítica, reafirmando las funciones del nivel local.

**El Nivel Central:** Responsable de la planeación, dirección y control y cuya tarea esencial es la normatividad y

coordinación interinstitucional e intersectorial y con otros sectores.

Otra estrategia importante lo constituye el Desarrollo Institucional, cuyo modelo de gerencia contempla fortalecer la estructura descentralizada, orientándola a generar una mayor capacidad institucional de la red que permita la toma de decisiones e incremento de la capacidad de control en los diferentes niveles del sistema con preferencia en el nivel local.

Esta estrategia incluye como elementos necesarios para el desarrollo del sistema de información gerencial el perfeccionamiento de los procesos de planificación, programación, control y la implementación de sistemas adecuados para la administración de recursos humanos, financieros y materiales; Los cuales deben ser sujeto de análisis en todas las instituciones del Sector.<sup>17/</sup>

---

<sup>17/</sup> Plan Nacional de Salud

## 1 Ambiente Interno

### a) Organización

La estructura organizativa de la unidad de salud es mixta, ya que existe una combinación entre unidades de línea responsables del logro de los objetivos y unidades de staff. La dirección de la unidad esta a cargo una directora, quien a su vez tiene un jefe superior externo que es el Director Departamental de la Zona Oriente de San Salvador, además la directora cuenta con la asesoría externa de:

⇒ Un Consejo Comunitario Patronato

⇒ Consejo Interinstitucional Comités: Técnico, Epidemiológico

En la Unidad de Salud la organización se encuentra estructurada de la siguiente forma:

La Directora es una doctora quien desempeña el cargo de administradora y Jefe de la Unidad de Salud a la vez, estando bajo su dirección las jefaturas internas que se detallan a continuación:

- ⇒ Cuerpo Médico
  - Medicina General
  - Pediatría
- ⇒ Ginecología
  - Especialidades
- ⇒ Salud Mental
- ⇒ Odontología
- ⇒ Enfermería
- ⇒ Nutrición
- ⇒ Saneamiento Ambiental
- ⇒ Promotores de Salud
- ⇒ Diagnóstico y tratamiento:
  - Laboratorio
  - Farmacia
  - Archivo y Doc. Médicos
- ⇒ Administración
  - Colecturía
  - Servicios Generales.
  - Mantenimiento

Cada unidad cuenta con un jefe y él es el encargado y responsable ante la directora por las funciones y el personal de la unidad, además cada jefatura tiene otro

Jefe Director externo de la Sede Central de acuerdo a la especialidad que desempeña.

Debiendo entregar información, asistir a reuniones externas, e integrarse a equipos de trabajo cuando se le solicite. (anexo No 7)

### **b) Planeación**

Mediante una entrevista con la directora de la Unidad de Salud Unicentro, aclaró que no existe una planeación específica, ya que ellos generalmente trabajan con el sistema de la PAO, (Programación Anual de Operativo), por lo cual la planeación es inmediata ya que se desarrollaba de acuerdo a emergencias, epidemias, etc. Ya que no era posible planificar las acciones a realizar, sin embargo de acuerdo a la época estacional del año se realizan campañas específicas para controlar las epidemias que se presentan en cada época.

Existen algunos programas permanentes para todo el año con la intención de tratar de llevar los servicios de salud a comunidades de alto riesgo y que por falta de medios de



transporte y escasos recursos económicos no les es posible llegar a la unidad.

A continuación se detallan algunos programas:

⇒ Capacitación al personal en sus especialidades

⇒ Programa de vacunación permanente, casa por casa

⇒ Programa Escuela Saludable

⇒ Programa Educación en Salud Rural y Urbana

⇒ Brigadas de Salud Area Rural y Urbana

⇒ Programas de Actividades Recreativas de Salud Mental,  
etc.

Estos programas son generales y de emergencias cuya duración es de un año. Ninguno de los planes contemplan períodos mayores al año. Esta situación no permite una visión en el largo plazo; lo cual afecta a la unidad de salud al enfrentar los cambios del medio ambiente, pues su demanda sigue creciendo y el perfil epidemiológico es cambiante por el constante deterioro y descuido del medio ambiente.

### **c) Análisis de Situación**

La información obtenida mediante documentos bibliográficos proporcionados por la directora y entrevistas directas realizadas, permitieron determinar que los planes que se realizan son de acuerdo a un análisis situacional de necesidades, debido a que el perfil epidemiológico es muy cambiante particularmente en estas zonas de influencia que atiende la unidad, algunas veces hay desfases en los programas cuando se presentan emergencias, algunos programas tienen que discontinuarse por el escaso recurso humano.

### **d) Expectativas de los elementos internos**

Las expectativas del personal que labora actualmente en la unidad, son de inestabilidad debido a los cambios que se están realizando en el Sector de Salud Pública; ya que temen a que se llegue a privatizar y como consecuencia haya inestabilidad para el personal. Por parte de los empleados consideran que tendrían menos oportunidad de trabajo ya que habría más exigencias en su preparación académica, para la cual necesitarían mayores recursos económicos.

#### **e) Base de datos**

Ha sido considerada como el elemento importante del proceso de planeación ya que esta información se obtuvo mediante un cuestionario dirigido a usuarios, y un taller que se impartió al personal administrativo y operativo, convirtiéndose en la base de datos de los cuales se pudo analizar que la Unidad de Salud tiene una demanda excesiva y a la vez aceptable para sus usuarios.

#### **f) Análisis FODA.**

Esta etapa consiste en el análisis de la situación actual la cual permite que se evalúe el ambiente externo e interno de la Unidad de Salud, tomando en cuenta factores: económicos, sociales, políticos, tecnológicos, competencia y clientes, así como la evaluación del recurso humano, y financiero. En la Unidad de Salud se desarrolló el FODA de cuyo análisis se elaboró un listado de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, encontradas.

Las oportunidades y amenazas que se presentan constituyen el ambiente externo y las fortalezas y debilidades el

ambiente interno. Con el análisis del FODA, sobre la situación actual en la unidad, se elaboró un listado que recoge la opinión que aportaron en el taller los empleados.

En las Oportunidades se describen aquellas áreas de actividad por medio de las cuales la unidad puede lograr la posibilidad de mejorar calidad de los servicios, ampliar programas, e intensificar la consulta preventiva que resulta más económica y saludable.

#### O P O R T U N I D A D E S

- Brindar mejor atención a los pacientes
- Intensificar la capacitación a los empleados
- Priorizar la atención preventiva en lugar de la curativa
- Buscar mas recursos económicos y profesionales
- Diseñar nuevas estrategias para ampliar la estructura física
- Que el actual Director continúe ejerciendo el cargo
- Establecer nuevas metas de superación personal
- Solicitar y justificar un mayor Presupuesto
- Que haya área para que el personal pueda disfrutar su almuerzo.

**ANALISIS:** Las Oportunidades identificadas que se obtuvieron con mayor relevancia fue la de superarse profesional y personal a través de capacitaciones y buscar nuevas estrategias para ampliar la estructura física de la unidad de salud, aunque también hubo confusión en algunas cosas como las oportunidades personales con las de la Unidad de Salud.

En las Fortalezas se detallan algunas características que pueden aumentar la efectividad de la unidad de salud, proporcionando un listado de las capacidades que le servirán para estructurar programas que contribuyan al logro de los objetivos.

#### F O R T A L E Z A S

- La gran afluencia de personas que tiene la Unidad, permitiendo la creación de diversos programas
- La buena cobertura en sus diferentes atenciones
- El esfuerzo que pone el personal para salir adelante con los programas

- El deseo de brindar servicios a la población del área geográfica de influencia
- La constante capacitación que se da al personal técnico
- Personal técnico y diversificado que tiene la Unidad
- La buena voluntad por laborar mejor de todo el personal
- La importancia de la función social que desempeña

**ANALISIS:** La eficiencia del personal y diversificación en especialidades, que se esfuerzan por dar cobertura en los diferentes servicios de salud y programas a pesar de la excesiva demanda. Considerando estas fortalezas se puede decir que existen aspectos positivos que benefician a la unidad, lo que permite una buena imagen en los servicios que presta.

En las debilidades se describen características que limitan la efectividad de la unidad de salud, proporcionando un listado de áreas las cuales se pueden diseñar programas que mejoren el desempeño, la participación de la gente que permita lograr los objetivos de esta.

**D E B I L I D A D E S**

- Poca coordinación interdisciplinaria entre los diferentes especialistas
- Inadecuadas relaciones interpersonales
- Desorganización en equipos de trabajo
- Deficiencia de recursos materiales y económicos
- Pocos recursos para la demanda de la población
- Poco recurso humano especialmente el área de atención al paciente
- Poco personal y demasiada población en su área geográfica
- Existe una lucha entre disciplinas de trabajo unas en mejorar y otras no
- Presupuesto básico asignado a la Unidad es insuficiente
- Area física muy pequeña para la demanda que se tiene

**ANALISIS:** La unidad de salud tiene escasos recursos económico, humanos e instalaciones físicas muy pequeñas por lo que se consideran como las principales debilidades que no permiten prestar servicios eficientes a sus usuarios. En las Amenazas se detallan áreas que representan un obstáculo para un crecimiento y sostenibilidad de la Unidad de Salud, y que se deben de tomar en cuenta para futuros planes de acción.

#### A M E N A Z A S

- Falta de ética profesional en algunos especialistas
- Privatización disimulada que quiere llevar a cabo el gobierno
- Privatización afectaría a la población para la reducción de plazas.
- La privatización encarecería los servicios de salud que recibe la población
- Inestabilidad para el personal por los rumores de privatización
- El seguir lineamientos del nivel central no acorde a la realidad de la unidad
- Mala practica médica que puede ausentar a la población
- Reducción del personal como consecuencia de la privatización
- El peligro de la privatización es que se pierden buenos recursos



**ANALISIS** : La tendencia del sector salud, actualmente es hacia la privatización la cual es considerada por parte del personal como una de las principales amenazas, debiendo enfrentar la unidad, este cambio que afectaría en gran medida a la población usuaria.

Finalmente se les pidió a las personas que hicieran un compromiso personal, que permitiera superar las debilidades y amenazas identificadas por ellos. Los resultados fueron los siguientes.

#### C O M P R O M I S O S

- A trabajar mas en equipo
- Trabajar para superar las Debilidades y Amenazas
- Continuar trabajando con eficacia, eficiencia y equidad, en lo que compete a cada disciplina
- Dar lo mejor para desempeñar un mejor trabajo
- Fomentar valores al realizar el trabajo diario
- Ser más eficiente en el trabajo

- Esforsarse por trabajar cada día mejor aprovechando las fortalezas de la Unidad
- Ser un empleado colaborador y dinámico, que se le den oportunidades.
- Consolidar las disciplinas técnicas y organizacionales
- Planificar como mejorar la atención de los diferentes usuarios
- Trabajar con honestidad y eficiencia, con el fin de brindar un mejor servicio porque la salud es una necesidad de los usuarios
- Mejorar en lo que sea necesario para brindar un mejor servicio a los pacientes
- Sacarle provecho a las fortalezas para superar las debilidades

## **G. Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

1. La planeación de largo y mediano plazo, no está claramente definida, La Unidad de Salud solamente realiza un Plan Anual Operativo que presenta a la sede departamental zona oriente de San Salvador; que contiene la programación anual de actividades, como capacitaciones al personal, seguimiento de programas, y de nuevas formas de llevar los servicios a la población de alto riesgo.
2. La Unidad de Salud no cuenta con una Metodología para la elaboración de un Plan Estratégico que incluya la capacitación permanente, con un contenido educativo que permita detectar y crear formas adecuadas y oportunas para resolver las necesidades de la población usuaria.

3. Los recursos humanos de la Unidad de salud son especializados y en las diversas disciplinas, poseen el deseo y voluntad de servicio a su comunidad, lo que constituye una de sus fortalezas.
  
4. La unidad de salud ofrece los servicios médicos y hospitalarios que competen a una institución de su tamaño y nivel, pero carece de suficientes recursos financieros.
  
5. La población usuaria conoce de los servicios médicos que ofrece la Unidad de Salud, por ello los demanda con mucha frecuencia y se oponen a que sean privatizados.

### Recomendaciones

1. Dada la demanda de servicios médicos y hospitalarios que tiene la Unidad de Salud de Unicentro, es de suma importancia que en el menor plazo posible, que se adopte una metodología que le permita estructurar un plan estratégico con una visión de mediano y largo plazo.
  
2. Una técnica fácil de manejar e implementar para elaborar un plan estratégico es el FODA ya que es una técnica fácil de aplicar, del cual ya se les desarrolló un ejemplo a su personal.
  
3. El plan estratégico debe contener y justificar los recursos humanos, físicos y financieros que la Unidad de Salud Unicentro demanda para su normal funcionamiento, debido a la gran demanda de servicios que tiene, pues esta ubicada en una de las zonas más pobladas del área metropolitana de San Salvador.

4. La Dirección de la Unidad de salud Unicentro debe aprovechar la especialización de sus recursos humanos y su voluntad de servicio, para hacer más eficiente el uso de los pocos recursos con que cuenta.
  
5. Una de las estrategias de mayor éxito utilizada en otros países, en cuanto al recurso humano, es el voluntariado que ha permitido solucionar problemas de gran envergadura, por lo cual se recomienda a la Dirección de la Unidad de Salud Unicentro establecer contactos y elaborar convenios con Universidades e instituciones que imparten la especialidad de enfermería, para obtener los servicios de estudiantes de su año social, que trabajan voluntariamente en la Unidad y con ello resolver muchos de sus problemas.

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO A LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

La propuesta de una Metodología para elaborar un Plan Estratégico para la Unidad de Salud Unicentro de la Ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador, es la recomendación principal del presente trabajo de graduación por considerar que permitirá a sus autoridades mejorar la planificación de mediano y largo plazo, y el funcionamiento de la Unidad de Salud, y en consecuencia mejorar la prestación de los servicios médicos que la población usuaria recibe.

##### **A. Contenido**

La metodología es un proceso que contiene pasos sucesivos, concatenados y justificados uno del otro que se aplican para realizar una actividad, en este caso particular la metodología es el proceso para elaborar un plan estratégico.

La propuesta a considerar sobre el estudio realizado contiene las siguientes etapas:

- ⇒ Análisis de situación
- ⇒ Expectativas de los elementos externos
- ⇒ Expectativas de los elementos internos
- ⇒ Base de datos
- ⇒ Análisis FODA
- ⇒ Formulación de la misión y visión
- ⇒ Programación de mediano plazo
- ⇒ Desarrollo de planes de corto plazo
- ⇒ Implementación y control

### 1. Análisis de situación

La primera parte de la metodología debe iniciarse con el estudio de la situación actual de la unidad, tomando como punto de partida las necesidades básicas de recursos financieros, humanos y medicamentos entre otros, este análisis puede hacerse a través de un estudio de campo donde se pueden identificar algunas de las necesidades básicas como las ya señaladas.



Otra manera de conocer la situación actual es a través de documentos preelaborados por Instituciones del Gobierno Central, principalmente por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Instituciones Privadas y Organismos no Gubernamentales relacionadas con el quehacer de la salud.

## 2. Expectativas de los elementos internos y externos

Es muy importante efectuar un foro de consulta a todo el personal medico y administrativo, para identificar otros problemas, analizando cada uno de ellos, y buscando los factores críticos o hechos relevantes, clasificándolos para saber a quien corresponde tomar decisiones, a quien se debe consultar, a quien se debe informar, a quien afecta el problema y la ubicación geográfica del problema, investigar los hechos con inspecciones a los sitios, verificar la validez de la información con el fin de conocer las causas que originan cada problema y por último determinar las condiciones o entorno de las soluciones, tales como sistema de valores de la comunidad, metas y reglas dentro de la cual hay que tomar las decisiones.

De este análisis realizado con el personal de la Unidad y con la información que puedan aportar los pacientes por cualquiera de las vías que se quiera hacer con ellos: cuestionarios, entrevistas se obtienen los siguientes elementos como son las expectativas externas y las expectativas internas.

### 3. Base de datos

Con las estadísticas que lleva la Unidad de Salud sobre consultas externas, medicamentos otorgados, ingresos, enfermedades más comunes, etc., se puede formar la base de datos que sirve como fuente de información para la planificación. El análisis de situación, las expectativas externas, expectativas internas pueden perfectamente obtenerse con mayor precisión con el desarrollo del método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), del que se hace una descripción ampliada en el numeral tres de este capítulo

Una vez tomada la decisión de proceder con el plan estratégico y haber analizado con anterioridad la

identificación de necesidades y problemas, debe fijarse una serie de importantes temas organizativos, es necesario plantearse cómo se organiza un comité del plan integrado por los diferentes sectores: médicos, enfermeras, personal administrativo, etc.

Es recomendable formar comisiones de trabajo, dentro de las cuales puede identificarse:

- Comisión Servicios Médicos
- Comisión Finanzas
- Comisión de Participación
- Comisión Servicios logísticos

Las comisiones deben estructurarse de forma que abarque resultados esperados y simultáneamente áreas de trabajo relativas homogéneas. La parte más concreta del plan, son "las actividades". Estas deben ser diseñadas por cada comisión, preferentemente en conjunto con el personal de la dirección de las diferentes áreas operativas de la Unidad de Salud y tomando en cuenta las sugerencias del personal operativo. Hay que reconocer que independientemente de la idea que se tenga sobre como ha funcionado la Unidad de Salud, con anterioridad, nadie lo conoce mejor que su

personal que esta laborando. El saber preguntar y escuchar es también parte de un nuevo estilo de gestión.

Las comisiones elaborarán la propuesta de un plan, desarrollando actividades que tiene que ver con los resultados que buscan lograr en cada comisión, pero desde luego encaminadas a un mismo fin. Para esto se puede trabajar basándose en un cronograma de actividades que es presentado por cada una de las comisiones de acuerdo a sus funciones. Este cronograma debe ser presentado a la Unidad de Salud y ésta lo distribuirá a las diferentes comisiones para proceder a discutirlos y aprobarlos en una reunión en pleno.

Una vez aprobadas dichas actividades, debe estipularse también cada cuánto tiempo será revisada su ejecución, debido a que un plan se olvida si no es revisado regularmente. Por último, no hay que olvidar, que una de las principales responsabilidades de cada comisión es presentar, propuestas concretas de diagnóstico y reorganización del trabajo.

#### 4. FODA

El método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) ha sido ampliamente utilizado por instituciones gubernamentales, privadas, organismos internacionales e instituciones educativas, como una metodología que permite detectar problemas internos y externos, planteados por las personas que se supone mas conocen de ellos, como son los empleados de la institución donde se desarrolla con el análisis de los siguientes elementos:

##### **a) Análisis Interno-Externo**

Dentro la planeación estratégica, el análisis de asuntos críticos es una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de la misión, la visión y la estrategia de la institución, en este caso la Unidad de Salud; requiere escudriñar en una "bola de cristal" y predecir lo que se supone que va a ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que debe hacerse para estar preparado. Sin embargo, el proceso del análisis exige más que el papel de visionario, pues se requiere disciplina para hacer una valoración sobre las predicciones, una determinación de las posibles causas y un

examen de las distintas formas en las que abordarían los asuntos identificados; obliga a observar el mundo interno y el externo con una perspectiva razonablemente objetiva. El proceso se inicia con lo que se denomina: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y que es el mismo FODA. Dicha evaluación ayuda a identificar los asuntos, oportunidades y retos que se necesitan analizar conforme se prepara el plan a largo plazo.

Puede ocurrir que la evaluación inicial identifique más asuntos potenciales críticos de lo que se esperaba abordar. El análisis de asuntos críticos es especialmente útil en esta etapa del proceso de la planeación debido que ayuda a:

- Elaborar una base de información a partir de la cual se establezcan objetivos realistas a largo plazo y planes estratégicos de acción.
  
- Validar o invalidar suposiciones acerca del futuro.
  
- Concentrarse en los contados asuntos vitales que tendrán impacto en el futuro de la institución.
  
- Evitar decisiones prematuras.

- Reducir o eliminar gastos en recursos (Humanos y Materiales) de asuntos con bajo potencial.
  
- Integrar equipos administrativos como parte del proceso de toma de decisiones.
  
- Fijar responsabilidades para acciones que deben llevarse a cabo

#### **b) Evaluación del FODA**

Puede tenerse noción del término de análisis como parte de la planeación estratégica (FODA se refiere a Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas). Las fuerzas y las debilidades son parte del mundo interno de la institución en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y las amenazas tienen lugar en el mundo externo que no es controlable pero si influible, práctica ésta que debe considerarse en los planes.

**Fuerzas** : representa los principales puntos a favor con los que cuenta la institución para ganar mercado en cuatro

amplias categorías: Potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye edificio, equipos y sistema), producto y servicios y recursos financieros.

**Debilidades:** el término debilidades implica que algo anda mal y que debe corregirse; envía un mensaje negativo. Si se tiene una limitación relacionada con el potencial humano, la capacidad de proceso o las finanzas, se puede reforzar o tomar acciones de modo que no impidan el avance.

**Oportunidades:** son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que puedan inducirse a que sucedan en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la institución.

**Amenazas:** son eventos o circunstancias que se espera que ocurran y que si no se controlan pueden convertirse en problemas sin solución para la institución.

#### (1) ¿Cómo efectuar un FODA?

Se ha encontrado que la forma más eficaz de comenzar es con una sesión de lluvia de ideas con todos los miembros del equipo directivo y personal técnico. Aunque los ejemplos



mostrados aquí se enfocan principalmente en factores que afectan a toda una institución, el proceso se aplica por igual al nivel de división, departamento o unidad. También puede resultar que la conducción de una Evaluación de FODA sea un ejercicio útil en la planeación táctica, pero su mayor beneficio se refiere a la identificación de los asuntos estratégicos.

1. Se necesita un facilitador hábil para este trabajo, de preferencia alguien que no tenga un interés comprometido en el resultado. El trabajo del facilitador es informar, conservar el flujo del proceso, motivar a los miembros "pasivos" del equipo y controlar a aquellos que tiendan a dominar.

2. La evaluación debe efectuarse al inicio del trabajo de planeación a largo plazo, de preferencia en un lugar alejado de las oficinas de la institución, para evitar las distracciones.

3. Se recomienda usar rotafolio para este ejercicio aunque igualmente puede realizarse usando transparencias, un pizarrón o un medio computarizado más complejo. Es importante que las aportaciones sean visibles para todos

los participantes durante todo el ejercicio de lluvia de ideas; por esta razón es más recomendable los rotafolio, ya que pueden pegarse las hojas en las paredes.

4. Por lo general se comienza con la identificación de las fuerzas de la institución, animando a los participantes a expresar sus ideas sin importar si éstas pueden o no ser viables; una idea que no sea viable puede dar lugar a otras ideas que sí lo sean. Además, enfocándose en las fuerzas, el equipo tiende a entrar en una estructura mental de lo que "puede hacer", lo que hace al resto del proceso de lluvia de ideas más fácil y eficaz. La única pregunta o discusión que se permite en la fase inicial es la aclaración de significados.

5. Enseguida se pasa a las debilidades, con la advertencia de que no representan necesariamente debilidades, sino solamente falta de alguna fuerza. Al reducir o eliminar los asuntos de evaluación, este enfoque puede ser una forma productiva de obtener un balance realista entre las fuerzas y las debilidades. De acuerdo a la experiencia, muchas organizaciones terminan haciendo una lista mayor de fuerzas

que de debilidades, lo que por sí mismo significa que se trata de una empresa o institución saludable. La observación de las fuerzas y las debilidades ayudará a determinar cómo se puede sacar ventaja de las oportunidades potenciales que pronto se harán notar.

6. En este punto se pone a discusión ambas listas y se invita a los participantes a hablar acerca de los méritos o deméritos de cada una de las contribuciones enumeradas. Se consolidan las ideas y eliminan aquellas que en forma obvia no sean relevantes. No se trata de abordar la manera de manejarlas; esto se hará posteriormente durante la fase de análisis. El propósito en esta etapa es solamente identificar los asuntos potenciales.

7. El siguiente paso es someter a lluvia de ideas las oportunidades potenciales que representan la fuente más importante de asuntos estratégicos críticos. Animar a los miembros del equipo a contribuir con ideas aun cuando tengan dudas acerca de su validez; es completamente permitido en esta etapa, especular en lo que podría ocurrir si pudiera convertirse en una oportunidad.

8. Enseguida se identifican las amenazas potenciales. Algunas de las oportunidades identificadas pueden también plantear amenazas, al igual que en las oportunidades, los miembros del equipo deben identificar las amenazas potenciales sin poner tanta atención acerca de su veracidad; es mucho más fácil eliminar ideas inapropiadas durante la discusión que agregar aquellas que pudieran haberse pasado por alto.

9. El análisis de la lista de oportunidades y amenazas debe centrarse en aquellas ideas que muestren tener el mayor impacto, ya sea positivo o negativo, en el futuro de la institución. Se recomienda que se enfoque especialmente en amenazas que pueden convertirse en oportunidades. Deben permitirse al menos dos horas para todo el trabajo de lluvia de ideas, y posiblemente lleguen a ser hasta veinticuatro horas. Esta actividad será la mejor forma de identificar los asuntos durante este paso inicial del análisis de asuntos críticos.

## (2) Análisis de Asuntos Críticos

Para realizar un análisis de los asuntos críticos que afectan la buena marcha de una institución, normalmente se consideran cuatro pasos:

1. Identificación de los asuntos estratégicos potenciales. Un asunto estratégico crítico es un evento actual o anticipado, situación o tendencia que tendrá un importante impacto en el desempeño de la misión, la visión y la estrategia, y que no puede concluirse completamente en el lapso de un año. El primer y más obvio paso en el proceso de análisis es identificar tales asuntos. La evaluación de FODA ayudará en este paso; sin embargo, se necesita ampliar el pensamiento para determinar si hay asuntos potenciales adicionales que no hubieran surgido durante dicho proceso. El mismo proceso puede aplicarse a la identificación de asuntos estratégicos críticos al nivel de unidad: Sin embargo, tendrán un enfoque más estrecho y relacionado directamente con los papeles y misiones de la unidad. Además algunos de los asuntos que necesitan abordarse en la unidad pueden ser enviados de la administración de alto nivel como parte de su análisis de asuntos críticos.

2. Orden de prioridades de los asuntos. Se determinan los primeros cinco a diez asuntos estratégicos importantes, aquellos que se observan que tendrán el mayor impacto. Al enfocarse en un menor número de asuntos realmente vitales, se tiene mucho más certeza de aquellos asuntos que recibirán la atención que merecen. Otros asuntos identificados deben ser eliminados en alguna forma, ya sea asignándolos a unidades específicas, posponiéndolos para revisiones posteriormente o descartándolos.

3. Análisis de los asuntos. Este es el paso más crítico en el proceso de análisis; abarca tanto la validación de un asunto particular como la creación de las formas más eficaces de abordarlo. Aunque algunos asuntos críticos pueden abordarse en un grado considerable durante la reunión en la cual se identifican por primera vez, la mayoría requerirá una importante cantidad de investigación y análisis adicionales más allá de la reunión planeada, con informes que dan lugar a una reunión posterior.

La responsabilidad de tal investigación y análisis necesita ser asignada a un integrante del equipo directivo antes de terminar la reunión inicial; dicho elemento será

el líder en este asunto en particular, y será él quien se asegurará que la investigación reciba la atención requerida.

4. Resumen de los asuntos. Después de concluida la investigación y el análisis, necesitan resumirse las conclusiones específicas y los cursos de acción en una forma que se simplifiquen para preparar los objetivos a largo plazo y los planes estratégicos de acción.

*(a) ¿Cómo efectuar el análisis de asuntos críticos?*

1. Identificación de asuntos estratégicos potenciales. Ya se ha expuesto antes que la forma más efectiva que se ha encontrado para identificar los asuntos críticos es a través de la evaluación de FODA. Cuando se efectúa en forma adecuada, ésta ayuda a identificar la mayoría de los asuntos realmente críticos; sin embargo, en especial en las áreas de oportunidad,

Como alternativa a la evaluación de FODA podría elegirse pedir a los miembros del equipo de planeación que resuelvan

un cuestionario, ya sea previamente o durante la primera parte de la primera reunión de planeación a largo plazo. Las respuestas individuales a este cuestionario pueden compararse y consolidarse en una lista de asuntos potenciales relacionados con toda la institución o con una unidad específica.

2. Prioridades de los asuntos. Se muestra una técnica sencilla pero eficaz para identificar los primeros cinco a diez asuntos importantes que deben considerarse o al menos analizarse a fin de desempeñar la misión, la visión, y la estrategia.

- Primero enumere los asuntos potenciales correspondientes.
- Pida que cada uno de los miembros del equipo evalúe mediante una clasificación A-B-C, los asuntos que quedaron en la lista, destinando la A para los asuntos que claramente deben ser considerados, la B para los asuntos en los que se requiera más información antes de tomar una decisión y la C para asuntos que pudieran asignarse a un departamento o una unidad específica,



postergarse para tomarse en cuenta después o descartarse sin afectar marcadamente el trabajo de la planeación a largo plazo.

- Recopile una lista de prioridades tentativas basada en al cantidad y la naturaleza de las respuestas. En donde por consenso se requiere de información adicional, escriba en la columna Qué, Quien, y Cuándo la información requerida, el nombre de la persona encargada y cuándo será proporcionada tal información.
  
- Analice los asuntos para asegurar la aceptación del equipo sobre las prioridades tentativas y determinar cuándo se reunirán nuevamente para obtener el acuerdo final.

**3. Análisis de los asuntos,** Algunos de los asuntos clasificados como "A" pueden servir inmediatamente para un análisis en grupo, ya sea como una parte o como un todo. Otros asuntos "A" así como aquellos clasificados como B pueden asignarse más apropiadamente a un miembro del equipo para completar la obtención de datos y el análisis inicial por separado, y para que presente un informe en una reunión

posterior cuando el equipo pueda abordar tales asuntos más directa a través de la información que se presenta. En cualquier caso, se encuentra que es más útil emplear un formato para analizar y estudiar un asunto específico

## 5. Formulación de la Misión y Visión

**Misión** garantizar el bienestar en materia de salud de todos los habitantes del área de influencia de la Unidad de Salud Unicentro, como un bien público, a través de acciones dirigidas hacia las comunidades, el saneamiento ambiental y la educación higiénica, de manera que la salud se convierta en el disfrute de un bienestar integral, biológico, psicológico y social.

**Visión** Modernizar en el corto plazo el sector salud, como mecanismo para mejorar el nivel de salud de la población de soyapango, garantizando la continuidad de las acciones que se brindan a sus habitantes, mediante el desarrollo de los recursos humanos, la búsqueda de más y mejores fuentes de financiamiento y la reforma del marco legal institucional.

## 6. Implementación de Plan.

El éxito de la Planificación Estratégica se basa en la orientación a la acción y en centrar la asignación de recursos escasos a los temas críticos. Por ello, la fase de implementación es la etapa más crucial del proceso de planificación.

La implementación efectiva depende en gran medida del mismo proceso de planificación. Un proceso afectivo resultará en un amplio consenso, referente a los temas claves a tratar, a cómo el entorno afectará a las comunidades, y a los aspectos fuertes y débiles de ésta.

El punto clave de una implementación acertada de la Planificación Estratégica es su vínculo con el plan anual o el ciclo presupuestario. Las estrategias seleccionadas para la implementación conducen a decisiones de inversión y a consideraciones presupuestarias; esencialmente, sirven como un mecanismo de asignación de recursos.

El Plan está también unido al rendimiento empresarial y personal a través de medidas de control y objetivos específicos mensurables. Puede concluirse que la experiencia empresarial tiene una clara relevancia para la planificación del sector público.

A través del proceso de planificación, se hacen muchos supuestos acerca del futuro, y no todos ellos serán correctos. Aparecerán nuevas oportunidades y se necesitarán más tiempo y recursos. Por lo tanto los planes deben ser continuamente controlados, actualizados y a la asignación de recursos adaptada a las condiciones cambiantes.

Las directrices del Gobierno Central contenidas en el Plan de Gobierno concernientes al Sector Salud deben ser presentadas a las autoridades locales y notables de las comunidades, con el fin de que expresen su interés en las áreas que se consideren capaces de implementar. Lo anterior requiere de la formulación de un Plan de divulgación del Plan de Gobierno y Estrategias del Desarrollo Local.

## Bibliografía.

### LIBROS

- A. Steiner, George      ➤ Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber, 18ª. Reimpresión, Cecsca, México 1995
- M. Barquin C.            ➤ Dirección de Hospitales, Sistemas de Atención Medica, 6ª. Edición Interamericana Mc. GrawHill.
- Mintzbers, Henry y Otros      ➤ El Proceso Estratégico, Conceptos 1ª. Edición Prentice Hall, México 1997.
- Miller, Ernesto C.        ➤ Planeamiento Estratégico El Ateneo, Buenos Aires, 1975.
- Morrisey, Georg L.        ➤ Planeando con Morrisey
- 1er. Libro: Pensamiento Estratégico
- 2do. Libro: Planeación a Largo Plazo
- 3er. Libro: Planeación Táctica

- Editorial Prentice Hall  
Hispanoamericana, S.A. México 1996.
- Ramiro C. Landeros > Metodología y Administración,  
Editorial Limusa S.A. México, 1ª.  
Edición 1982.
- Iglesias M. Salvador > Guía para Elaboración de Trabajos  
de Investigación, Monográficos o  
Tesis. 9ª. Edición. Editorial  
Popular Cultural, México 1975.
- Rojas Soriano, Raúl > Guía para Realizar Investigaciones  
Sociales, UNAM, 7a. Edición. 1982.
- Robbin, Stephen P. Y > Administración, Teoría y Practica  
Mery Coultler. 5ª. Edición en Español Prentice  
Hall, Hispanoamericana S.A.
- Stantón, William J. > Planeación Estratégica McGraw Hill  
Etzel 9ª. Edición, 1993.

## TESIS

Calderón Aráuz, Ramón > Planificación de la Salud Pública  
y Otro. en El Salvador, UES, Facultad de  
Ciencias Económicas 1997.

Castro Hernández > Diagnostico Administrativo,  
Carlos A., José Propuesta De un Proceso de  
Humberto Sosa y Planeamiento Estratégico para  
William Abrego López. la Federación de Cooperativas  
Industriales del Polígono  
Industrial Don Bosco, UES, facultad  
de Ciencias Económicas, 1993.

Contreras Alvarenga, > Diseño de un Manual para la  
Norma Ruth, Sandra Implantación de Círculos de  
Carolina Pérez Medina Calidad en el Area  
y Flores Molina, Administrativa de los Centros  
Wilfredo Sánchez de Salud de la Zona Central  
Prieto. del Ministerio de Salud Pública  
y Asistencia Social, UES, Facultad  
de Ciencias Económicas, 1994.

Duran Callejas, > Diseño y Aplicación del

Victorio y Flores Presupuesto Base Cero en las  
Molina Alma Yanira. Instituciones de Salud En El  
Salvador, Caso Práctico Hospital  
San Rafael Nva. San Salvador  
Universidad Tecnológica.1996

Rivera, Nuria Lissett ➤ La Planeación Estratégica para el  
y Alfaro Olano, Xenia desarrollo de los Sistemas Locales  
Margaret. de Salud(SILOS), de la Zona Oriente  
de San Salv. Una Propuesta  
Metodológica. UES, Facultad de  
Ciencias Económicas, 1997.

➤ Constitución de la República de El  
Salvador, 1983 con sus reformas  
1998, publicado en el Diario  
Oficial No. 234, Tomo No. 281 del  
16/12/83.

LEYES



- Bases para el Plan de Nación 1995-1999 Diagnóstico y Análisis del Sector Salud de El Salvador, 15 de Oct. 1993-15 Mayo 1994. Dr. Fabio Molina Vaquerano (MSPAS).
- Diccionario Enciclopédico Larousse, 1ª. Reimpresión, Ediciones Larousse S.A. de C.V. Colombia, Nov. 1999.
- Documento de la Unidad de Salud Unicentro, Proyecto Piloto, Sistema de Cuotas de Usuarios de la Unidad de Salud Unicentro, 1991.
- Documento del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Plan Nacional de Salud 1994-1999.
- Documento del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Recopilación "Historia del Ministerio de Salud de El Salvador", 1999

# **ANEXOS**

**ANEXOS .....**

<i>ANEXO No 1</i>	<i>CONVOCATORIA A TALLER DE FODA</i>
<i>ANEXO No 2</i>	<i>PROGRAMACION DEL TALLER SOBRE EL FODA</i>
<i>ANEXO No 3</i>	<i>CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS</i>
<i>ANEXO No 4</i>	<i>GRAFICOS</i>
<i>ANEXO No 5</i>	<i>MAPA DE RIESGO UNIDAD DE SALUD DE UNICENTRO</i>
<i>ANEXO No 6</i>	<i>ORGANIGRAMA MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL</i>
<i>ANEXO No 7</i>	<i>ORGANIGRAMA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO</i>
<i>ANEXO No 8</i>	<i>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO</i>

ANEXO No 1

CONVOCATORIA A TALLER DE FODA

SOYAPANGO, 13 DE OCTUBRE DE 1999

PERSONAL DE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO

CIUDAD DE SOYAPANGO

PRESENTE

TALLER SOBRE EL FODA

POR ESTE MEDIO EN COORDINACION Y APROBACION DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO, SE HACE UNA ATENTA INVITACION AL SEMINARIO PRACTICO SOBRE EL FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

DIRIGIDO ESPECIALMENTE AL PERSONAL DE ESTA INSTITUCION.

FECHA : MIERCOLES 20 DE OCTUBRE DE 1999

LUGAR : INSTALACIONES DE LA UNIDAD DE SALUD  
UNICENTRO

HORARIO : 1:00 p.m. a 5 p.m

COORDINADOR : LIC. RAMON CALDERON ARAUZ  
ASESOR Y ESPECIALISTA EN PROYECTOS  
SANDRA JEANNETTE SERRANO G. EGRESADA  
DE ADMON. DE EMPRESAS UNIVERSIDAD DE  
EL SALVADOR

PONENTE : ESPECIALISTA EN EL FODA, CON MUCHA  
EXPERIENCIA, Y EXCELENTE EXPOSITOR

EL TRABAJO EN EQUIPO ES EN LA ACTUALIDAD UNA HERRAMIENTA DE GRAN UTILIDAD PARA CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACIÓN, YA QUE SUS RESULTADOS SON SUPERIORES.

POR SU APRECIABLE ASISTENCIA, Y VALIOSA COLABORACION, QUEDAMOS AGRACECIDOS DE ANTEMANO.

F. \_\_\_\_\_

SANDRA J. SERRANO

## ANEXO No 2

### PROGRAMACION DEL TALLER SOBRE EL FODA

#### I. PALABRAS DE BIENVENIDA:

SALUDO, A LA DIRECTORA DE UNIDAD DE SALUD:

AGRADECIENDO LA OPORTUNIDAD DE IMPARTIR ESTE TALLER Y POR TODA LA COLABORACION, QUE SIEMPRE HA BRINDADO PARA LA REALIZACION, DE ESTE EVENTO,

Y OTRAS ACTIVIDADES CONTEMPLADAS EN EL PRESENTE ESTUDIO.

AL PERSONAL ADMINISTRATIVO:

AGRADECEMOS SU APRECIABLE PRESENCIA, DESEANDO QUE EL SEMINARIO ENRRIQUESCA MAS SUS CONOCIMIENTOS, Y SEA DE MUCHO BENEFICIO EN EL DESEMPEÑO DE SUS SERVICIOS EN LA UNIDAD.

AL LICENCIADO:

RAMON CALDERON ARAUZ: ASESOR DE TESIS

POR SU AMABLE PRESENCIA Y VALIOSA COLABORACION COMPARTIENDO SUS EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS.

A TODAS LAS PERSONAS QUE DE UNA U OTRA FORMA, HAN BRINDADO SU APOYO Y COLABORACION DENTRO DE LA UNIDAD DE SALUD.

II. DESCRIPCION DEL TALLER DEL FODA

TEMA : TALLER SOBRE EL FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS).

Descripción en que consiste el foda: El foda es parte de las etapas de la Planeación Estratégica, la cual es una herramienta para la dirección de toda empresa, organización privada o pública.

Metodología

---

---

---

---

INICIACION DEL SEMINARIO

---

---

---

---

*RECESO*

---

---

---

---

---

---

---

---

V. 2DA.. PARTE DEL SEMINARIO

---

---

---

---

VI. ENTREGA DE LAS TARJETAS DE COLOR

*Indicaciones*

---

---

---

---



*NOTA: Materiales a necesitar.*

---

---

---

---

---

---

---

---

*VII. CLAUSURA.*

ANEXO No 3

CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS DE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO

El presente cuestionario tiene por objetivo evaluar los servicios que presta la Unidad de Salud a sus usuarios.

I. DATOS DE IDENTIFICACION

Colonia, Comunidad ó Sector al que pertenece:

---

II. DATOS DE CONTENIDO:

¿De que manera se enteró de los servicios que presta la Unidad de Salud Unicentro?

Promotores Sociales

Campañas de Salud

Hojas volantes

Amistades

Otros medios.

especifique: \_\_\_\_\_

¿ Cuales de los servicios de salud que presta la Unidad son los que usted solicita con mayor frecuencia?

Consulta General

Control de Vacunación

Control Prenatal

Pediatría ó Atención infantil

Consulta Odontológica

Toma Citológica

Consulta Psicológica

Emergencias

Programas que se desarrollan en las Comunidades

Control de epidemia

Otros servicios

¿De los servicios anteriores cuales son los que la Unidad de Salud le proporciona con mayor eficiencia?

Consulta General

Control de Vacunación

Control Prenatal

Pediatría ó Atención infantil

Consulta Odontológica

Toma Citológica

Consulta Psicológica ó Salud mental

Programas que se desarrollan en las Comunidades

Emergencias

Al pasar consulta, ¿qué atención le brindó el doctor de la Unidad de Salud que le atendió?

Mostró confianza

Tiempo para escuchar sus síntomas

Le Explicó con detalle su diagnóstico, enfermedad ó tratamiento

¿Cuántas veces hace uso de los servicios que presta la Unidad de Salud?

Una vez a la semana  Una vez al mes

Dos veces a la semana  Dos veces al mes

Más veces a la semana  Más Veces al mes

¿Cómo considera los servicios que la Unidad de Salud le proporciona?

Bueno

Muy Bueno

Regular

¿Considera que en los programas que desarrolla la Unidad son tomadas en cuenta las necesidades de la población?

Si

No

Concerniente a las instalaciones físicas de la Unidad,  
¿cree que sus instalaciones físicas son adecuadas?

Sí

No

Para hacer uso de los servicios que presta la Unidad de  
Salud, ¿Cómo considera los trámites a seguir?

Extraviados

Adecuados

¿Considera que los horarios de atención a usuarios de la  
Unidad de Salud son adecuados?

Sí

No

¿Como considera la imagen de la Unidad de Salud?

Bueno

Muy Bueno

Regular

¿Qué sugerencias propone a la Unidad de Salud Unicentro?

---

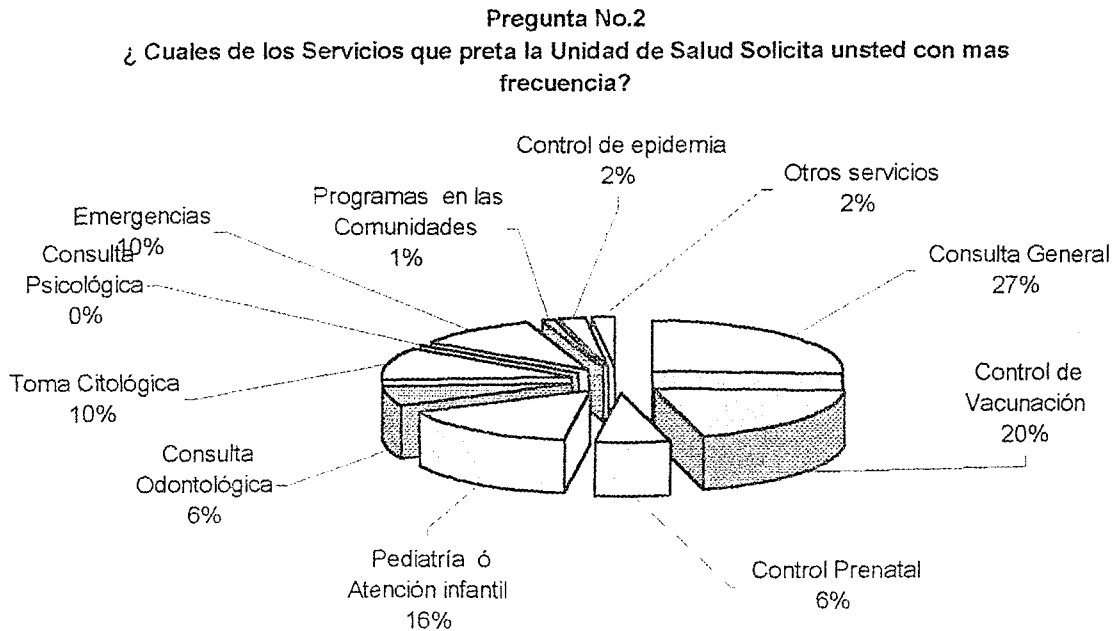
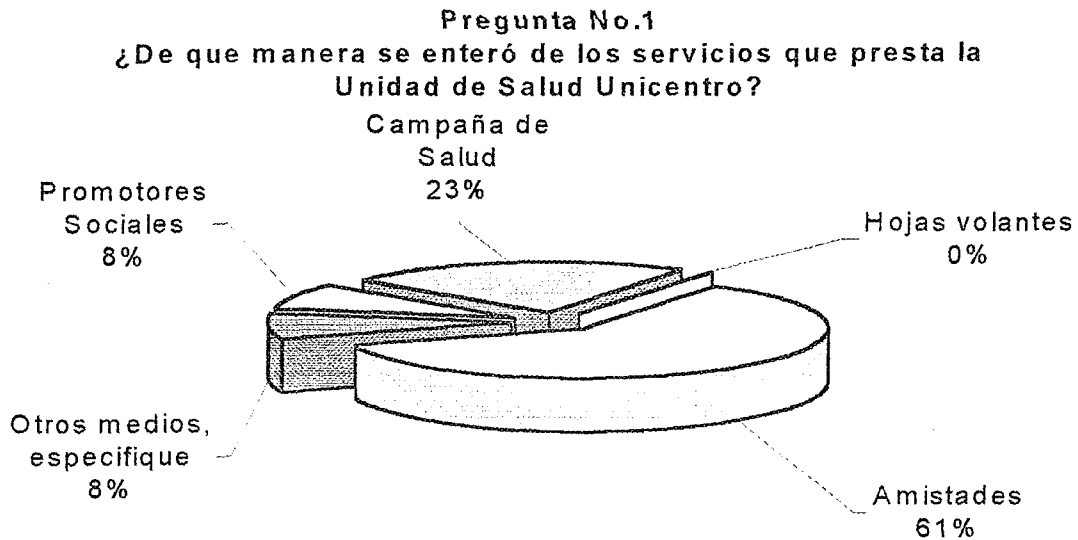
---

---

*GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACION !!!!!*

ANEXO No. 4

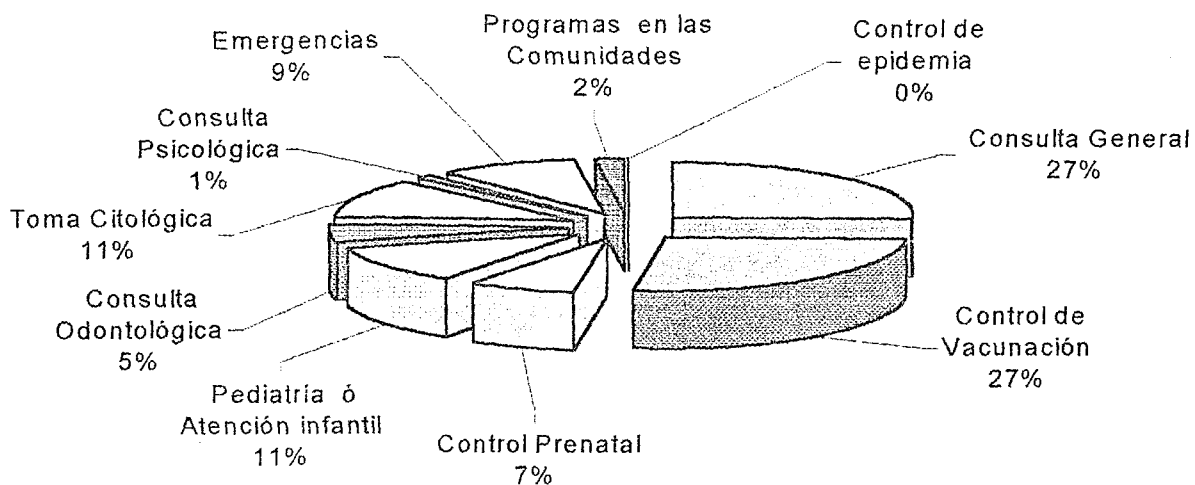
REPRESENTACION GRAFICA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS DE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO DE LA CIUDA DE SOYAPANGO





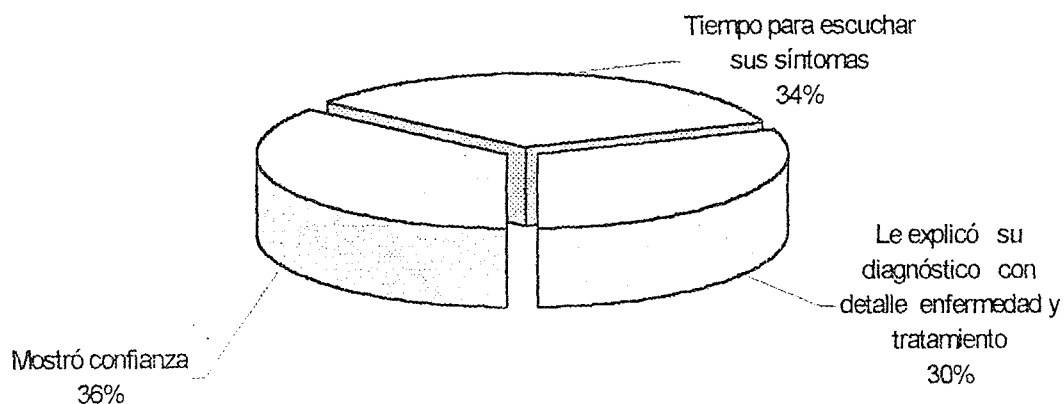
### Pregunta No.3

¿De los Servicios Anteriores cuales son los que le proporciona con mayor frecuencia la Unidad de Salud?



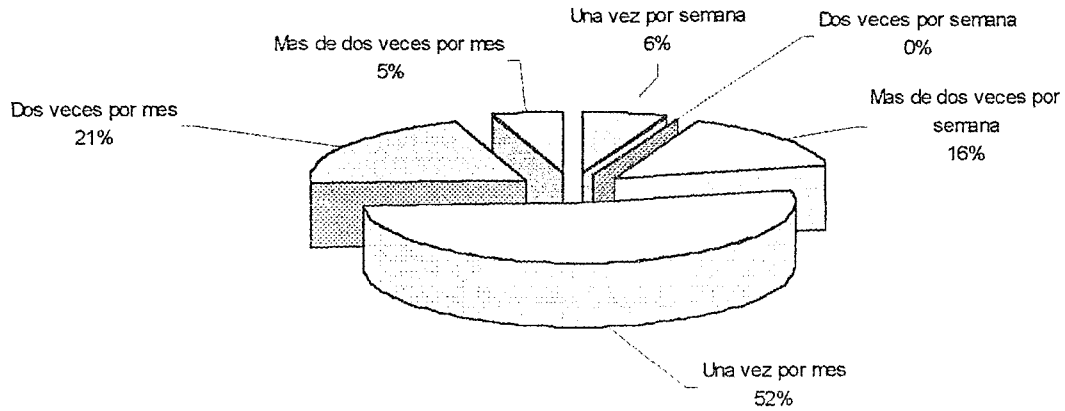
### Pregunta No. 4

¿Al pasar consulta, que atención le brindo el doctor de la Unidad de Salud que le atendio?

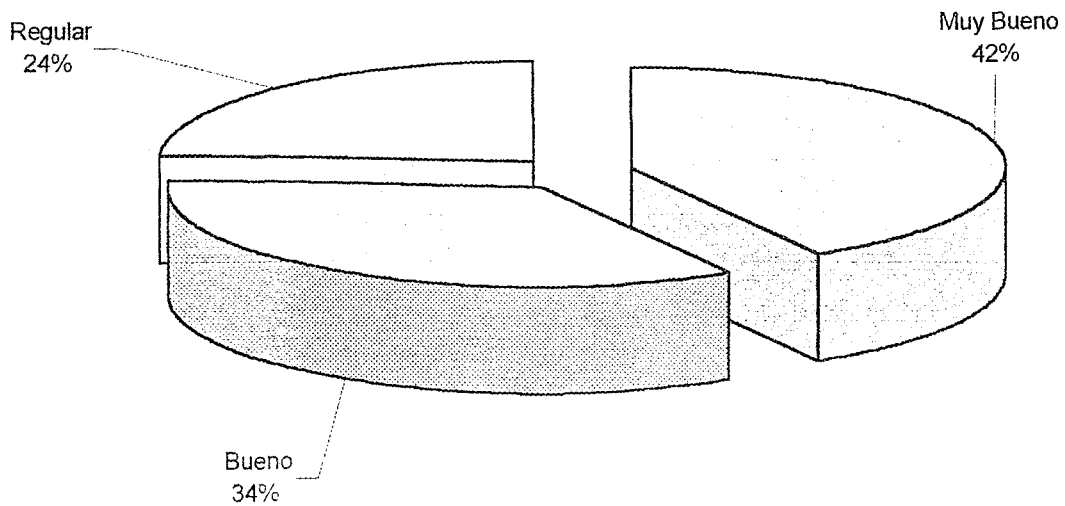


### PREGUNTA No.5

¿Cuántas veces hace uso de los servicios que presta la Unidad de Salud?

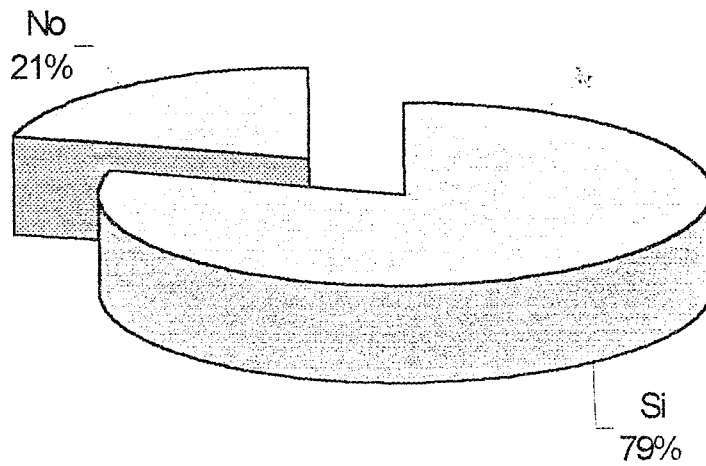


Pregunta No. 6 ¿Como considera el Servicio que brinda la Unidad de Salud?



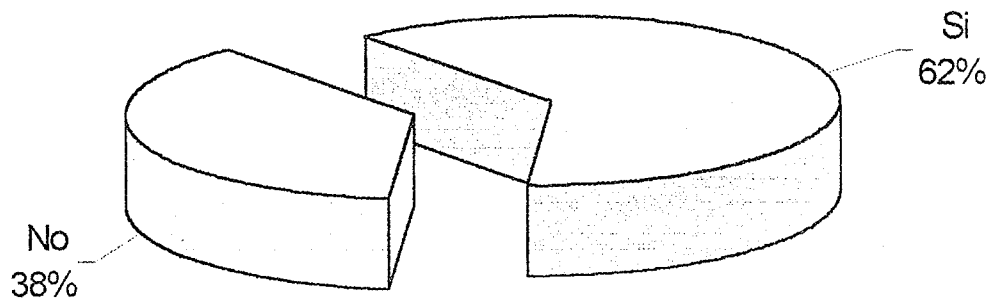
**Pregunta No.7**

**¿Considera que en los programas que desarrolla la Unidad son tomadas en cuenta las necesidades de la población?**

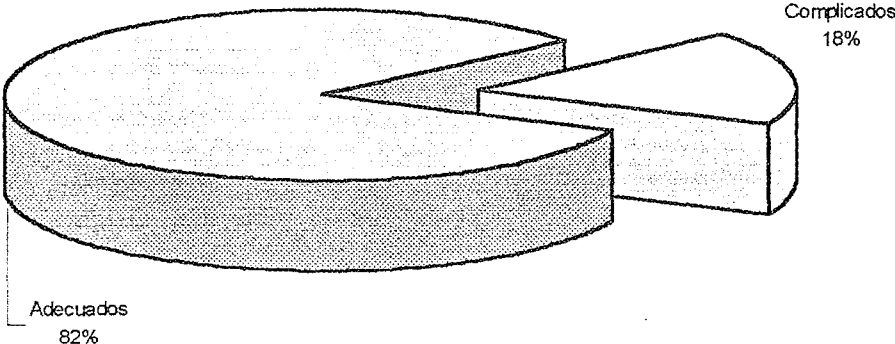


**Pregunta No.8**

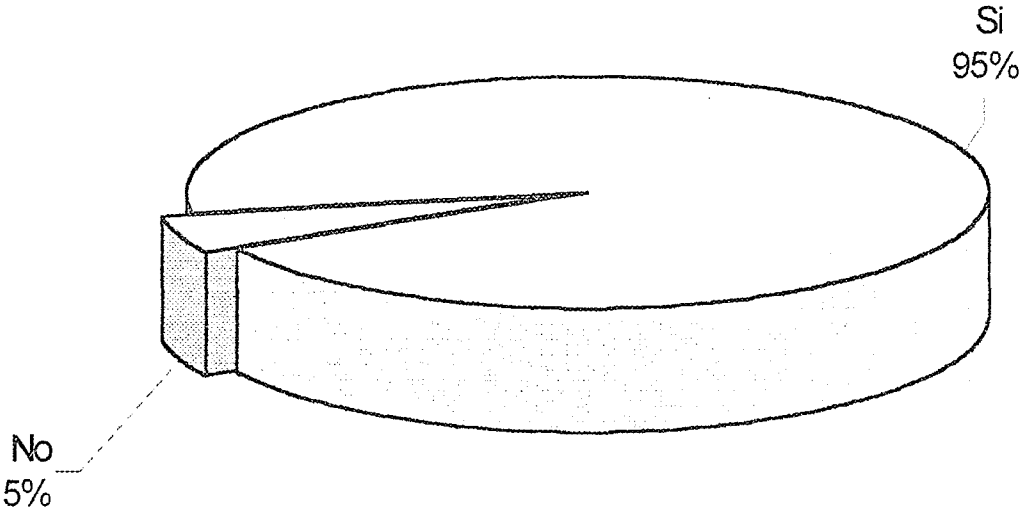
**¿ Cree usted que las instalaciones físicas de la Unidad son adecuadas?**



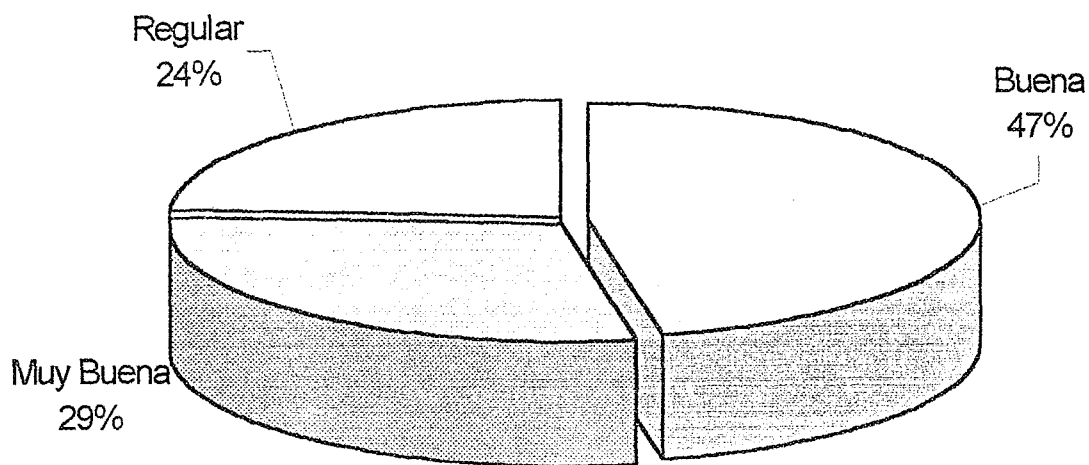
**Pregunta No. 9 ¿ Como considera los trámites para solicitar los servicios de Salud?**



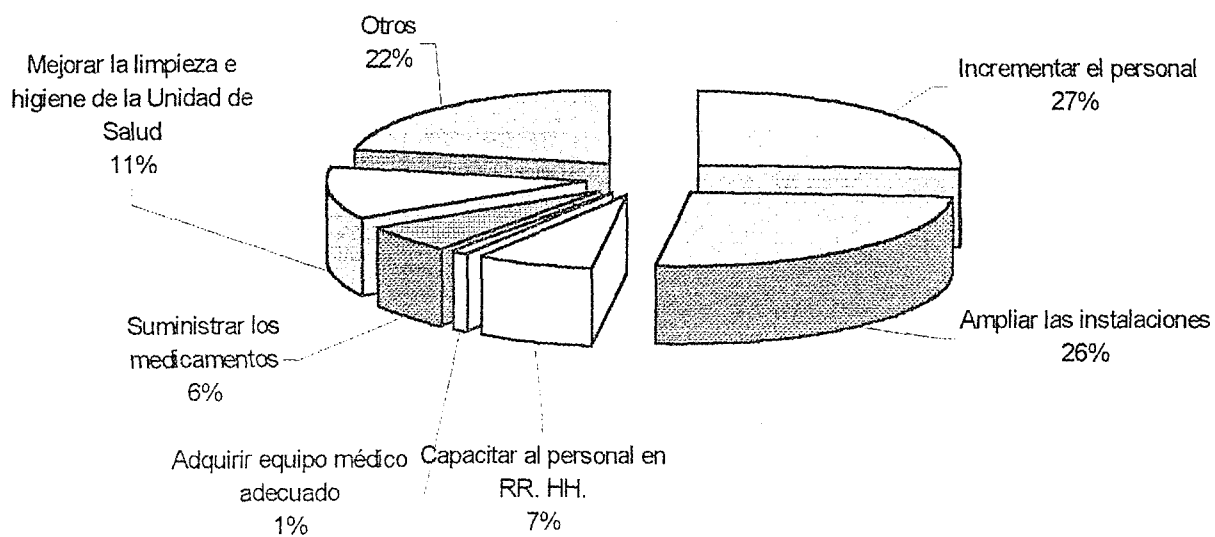
**Pregunta No.10 ¿Considera que los horarios de atención son los adecuados?**



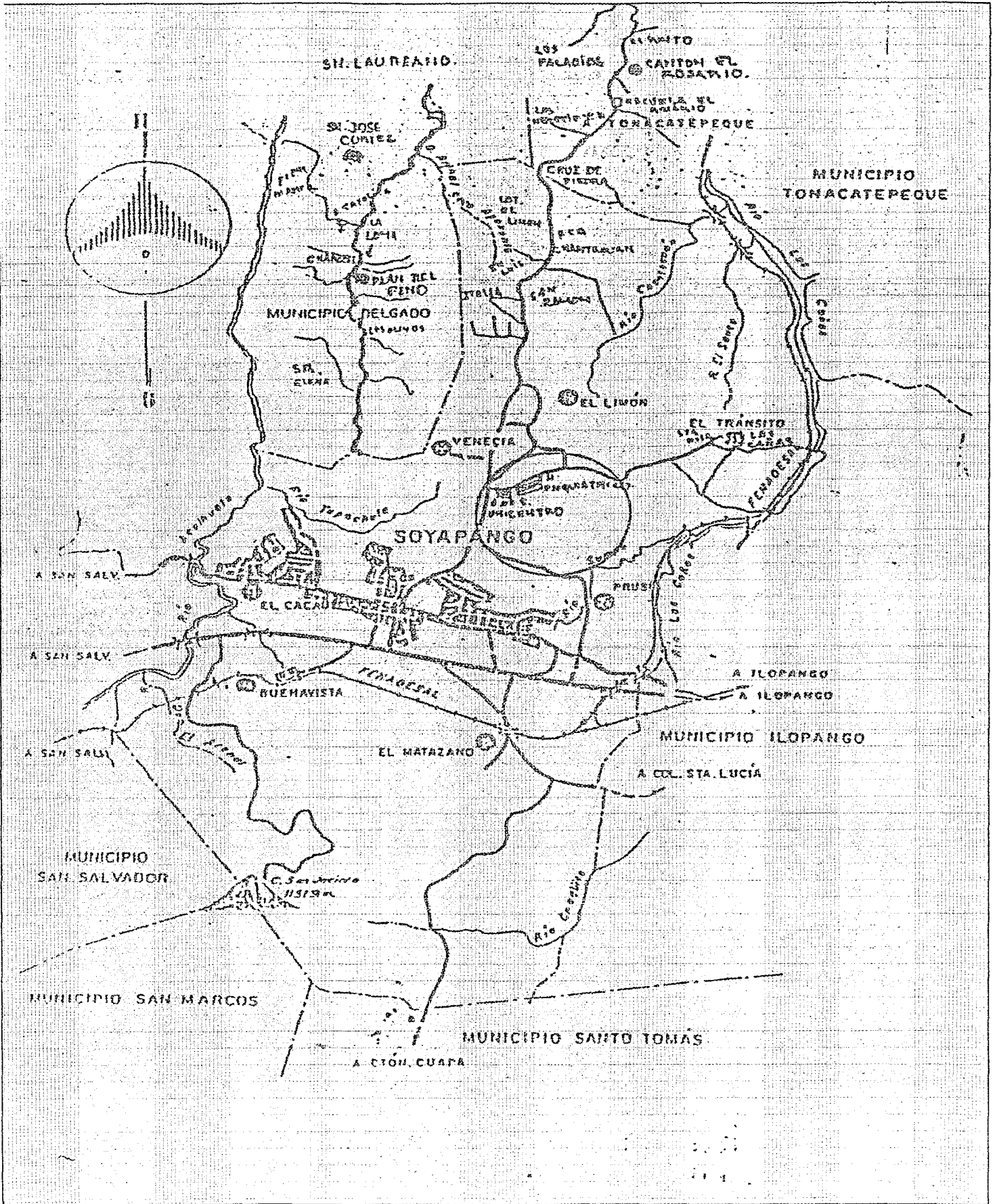
### Pregunta No. 11 ¿ Como considera la imagen de la Unidad de Salud?



### Pregunta No.12 ¿ Que sugerencias propone a la Unidad de Salud Unicentro?

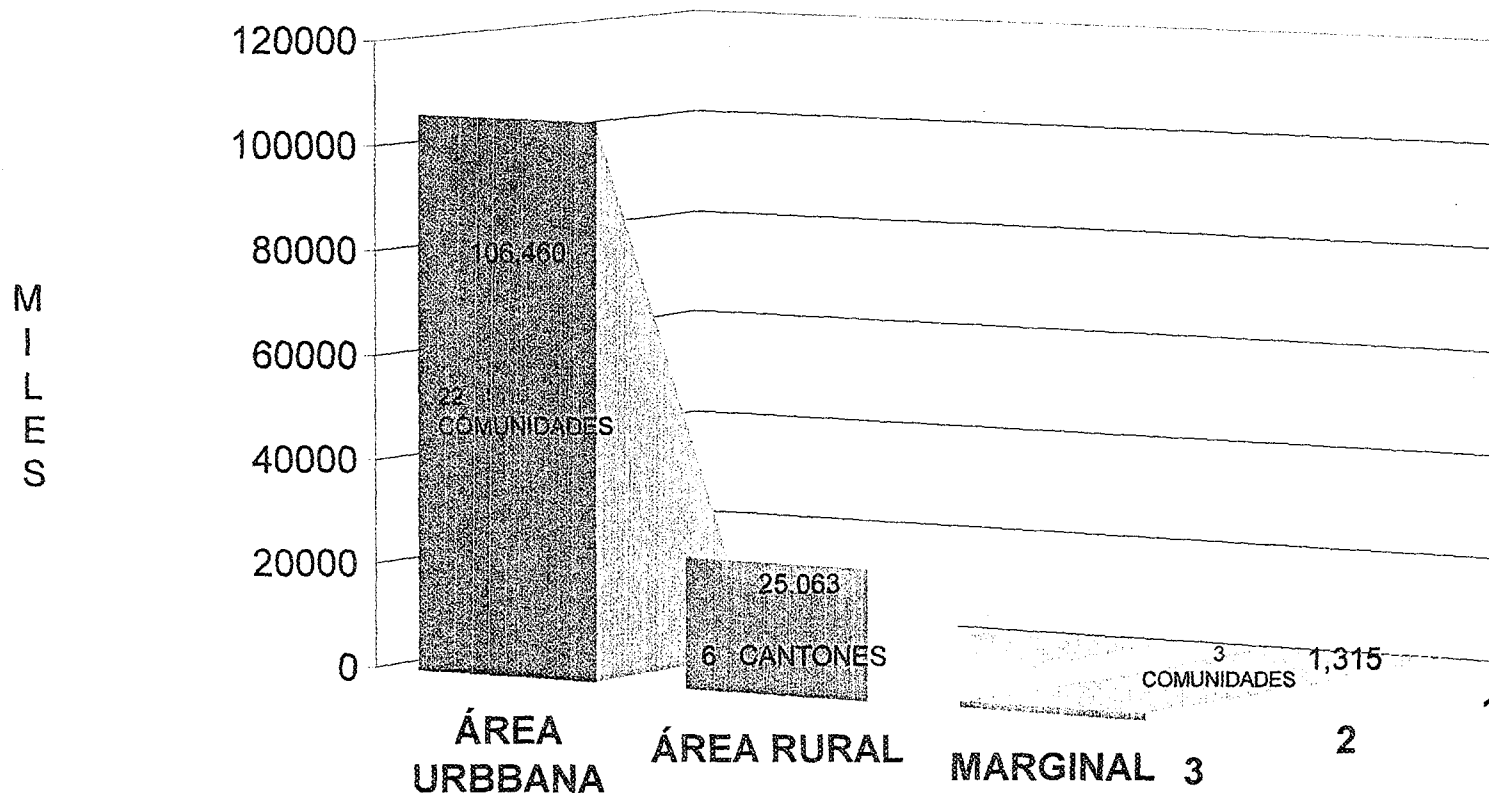


MAPA DE RIESGO UNIDAD DE SALUD UNICENTRO SOYAPANGO



ANEXO No. 5

COMUNIDADES Y POBLACION DE INFLUENCIA DE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO



COMUNIDADES DEL AREA GEOGRAFICA DE INFLUENCIA A LA UNIDAD DE SALUD.

COMUNIDAD	NUEVA ESPERANZA
"	MONTES DE SAN BARTOLO V
"	MADRILES I
"	MADRILES II
"	MONTE BLANCO
"	SANTA ROSA
"	LAS CAÑAS
"	VISTA HERMOSA
"	EL EDEN
"	ALEMANIA MELENDEZ

FUENTE: DOCUMENTO DE LA PROGRAMACION ANUAL OPERATIVA DE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO, 1999.

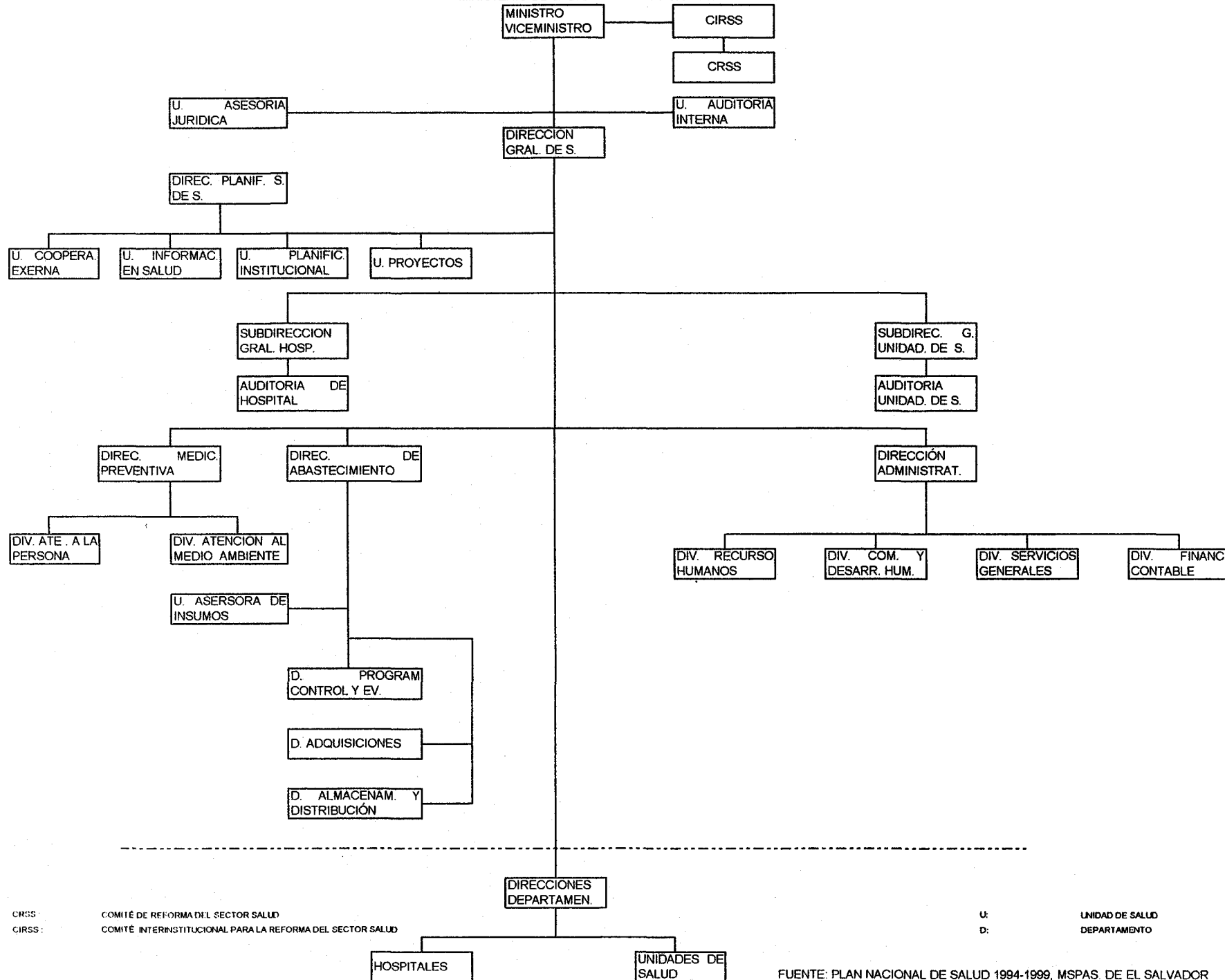
PERSONAL DE LA UNIDAD DE SALUD UNICENTRO

1 - MEDICO DIRECTORA  
1 - ENFERMERA SUPERVISORA  
1-AYUDANTE DE ENFERMERIA(CENTRO DE ESTERELIZACION)  
8-ENFERMERAS  
4-PROFESIONALES DE LABORATORIO(2 POR PATRONATO)  
1-MEDICO INTERNISTA  
1-MEDICO PEDIATRA  
2-GINECOLOGOS  
10-MÉDICOS GENERALES  
2-MÉDICOS PARA FINES DE SEMA Y DÍAS FESTIVOS  
3-INSPECTORES DE SANEAMIENTO AMBIENTAL  
2-SECRETARIAS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA  
1-ENCARGADO DE ARCHIVO  
3-AUXILIARES DE ARCHIVO(2POR PATRONATO)  
2-COLECTORAS

1-ENCARGADO DE FARMACIA  
1-AUXILIAR DE FARMACIA  
3-ORDENANZAS  
4-VIGILANTES(2 POR PATRONATO)  
1-ASISTENTE DENTAL  
3-ODONTOLOGOS  
5-MÉDICOS AÑO SOCIAL  
1-PSICOLOGA  
5-PROMOTORES  
1-SUPERVISOR DE PROMOTORES  
2-ENFERMERAS AÑO SOCIAL  
2-AUXILIARES DE ENFERMERIA AÑO SOCIAL  
2-LICENCIADAS MATERNO INFANTIL  
1-TECNOLOGO DE FISIOTERAPIA AD-HONOREM



ORGANIGRAMA GENERAL  
MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL

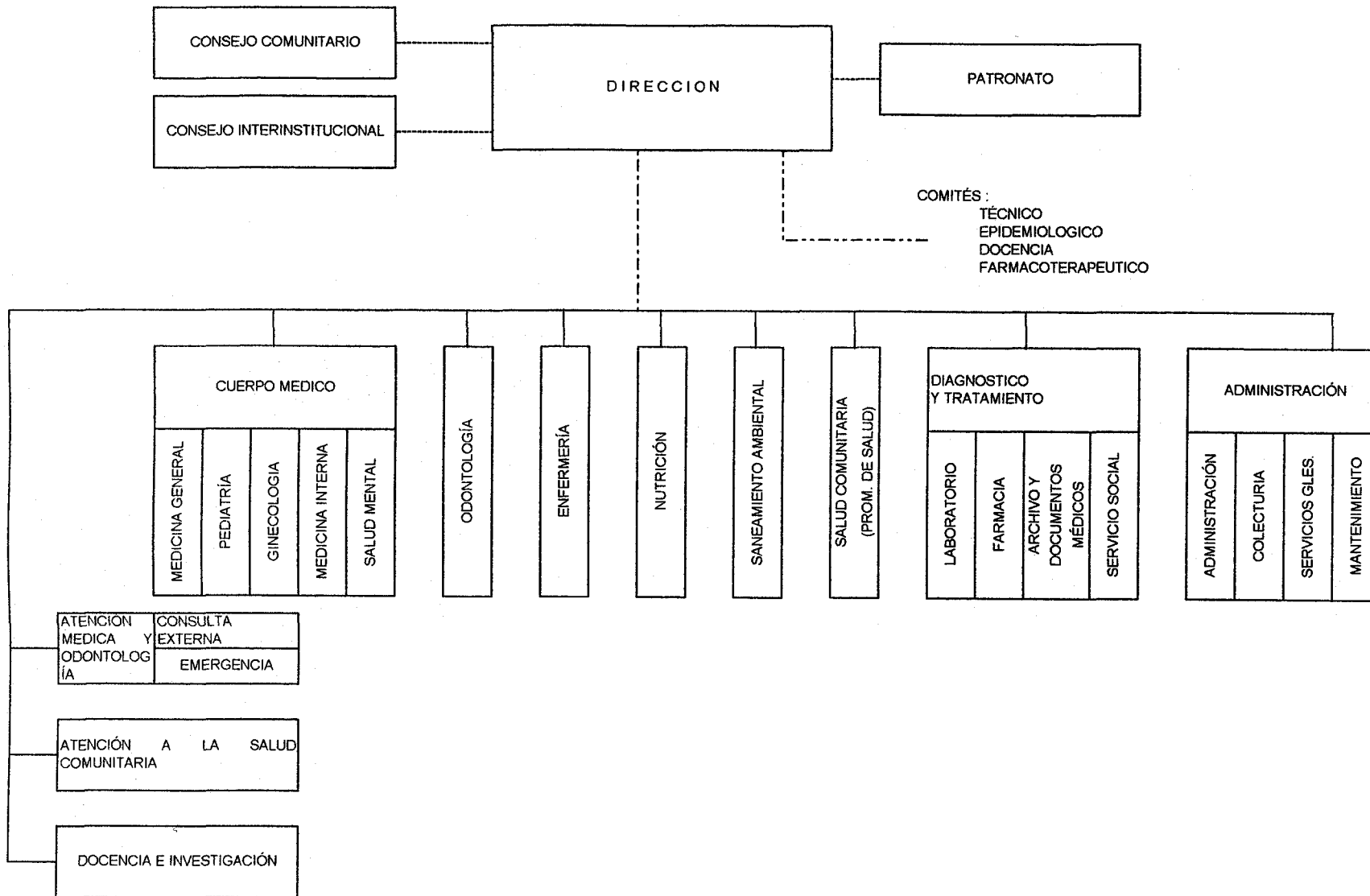


CRSS: COMITÉ DE REFORMA DEL SECTOR SALUD  
CIRSS: COMITÉ INTERINSTITUCIONAL PARA LA REFORMA DEL SECTOR SALUD

U: UNIDAD DE SALUD  
D: DEPARTAMENTO

FUENTE: PLAN NACIONAL DE SALUD 1994-1999, MSPAS DE EL SALVADOR

UNIDA DE SALUD DE UNICENTRO  
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL



FUENTE: DOCUMENTO PLAN ANUAL OPERATIVO 1999  
UNIDAD DE SALUD UNICENTRO

**ANEXO No. 8**

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO**

RETO S.A. de C.V.

**MISIÓN**

**VALORES**

**FILOSOFÍA**

**GUÍA PARA  
ELABORAR  
PLAN  
ESTRATEGICO**

**ESTRATEGIAS**

**OBJETIVOS**

**VISIÓN**

Dirige tu empresa o ella te dirigirá a tí

Benjamín Franklin

## **I. PRESENTACIÓN**

La presente guía contiene la secuencia que ha de seguirse para la elaboración del Plan Estratégico; qué aspectos debe contemplar y la profundidad que requiere la investigación de los mismos.

Tiene como propósito definir la lógica para la estructuración del plan y lo principal, la programación calendarizada para ir ejecutando cada fase en los tiempos estipulados y la asignación de las personas del equipo de planeación, con su responsabilidad en la elaboración del Plan Estratégico.

## **II. OBJETIVOS DEL PLAN**

1. Guiar a propietarios de empresas y directores para la definición de la misión, visión y valores del negocio.
2. Orientar al equipo de planeación para la estructuración del Plan Estratégico que cubra los objetivos para largo plazo.
3. Dar una secuencia lógica en la recopilación de la información que servirá de base para definir las estrategias maestras.

## **III. ESTRUCTURA LÓGICA DE CONFORMACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

1. Definir o redefinir la misión de la Empresa. (En qué somos diferentes a la competencia)
  - ✧ Que somos
  - ✧ Que queremos ser.
2. Determinar el marco filosófico que orientará la acción de la Empresa.
  - ✧ Valores
  - ✧ Filosofía básica de acción.
3. Análisis de las expectativas externas:
  - ✧ La Empresa y su impacto en la sociedad
  - ✧ Relación con proveedores
  - ✧ Asistencia a los clientes

4. Expectativas internas:
  - ✧ Socios y accionistas
  - ✧ De la alta dirección
  - ✧ Gerentes y jefes
  - ✧ De los empleados
  - ✧ Del personal operativos
  
5. Analizar el desempeño de la Empresa:
  - ✧ Pasado (mínimo 5 años)
  - ✧ Actual
  - ✧ Producción
  - ✧ Financiero
  - ✧ Mercadeo y Ventas
  - ✧ Recurso Humano
  - ✧ Administración (estilos)
  - ✧ Sistemas
  
6. Análisis FODA
  - ✧ Ambiente externo
  - ✧ Oportunidades
  - ✧ Amenazas
  - ✧ Ambiente interno de la Empresa
  - ✧ Fortalezas
  - ✧ Debilidades
  
7. Definición de estrategia maestra:
  - ✧ Redefinir la misión
  - ✧ Definir la misión si no se tiene
  - ✧ Marco Filosófico que sustentará la organización
  - ✧ Visión de la Empresa
  - ✧ Propósitos actuales y futuros de la Empresa
  - ✧ Objetivos a largo plazo
  - ✧ Políticas
  
8. Estrategias programadas para largo plazo (Crecimiento, decrecer, nuevos mercados, nuevos productos, cobertura mayor)
  
9. Planteamiento de objetivos a mediano plazo (Definir acciones a ejecutar a 3 años plazo)
  
10. Definición de estrategias de mediano plazo
  - ✧ Estrategias que apoyarán la ejecución de los objetivos

11. Proyección de recursos para largo plazo y mediano plazo

- ✧ Dinero
- ✧ Recursos Humanos
- ✧ Maquinaria y Equipo
- ✧ Instalaciones
- ✧ Materiales
- ✧ Ampliaciones
- ✧ Reducciones

12. Elaboración del plan corto plazo (Plan Anual de la Empresa)

13. Discusión con las áreas involucradas, las estrategias maestras, objetivos de largo y mediano plazo y las estrategias.

- ✧ Misión
- ✧ Visión
- ✧ Valores
- ✧ Filosofía
- ✧ Mercados a atender
- ✧ Productos y/o servicios

14. Elaboración de planes de corto plazo por áreas de gestión

- ✧ Gerencia Financiera
- ✧ Gerencia de Venta
- ✧ Gerencia de Producción
- ✧ Gerencia de Mercadeo
- ✧ Gerencia de Recursos Humanos
- ✧ Gerencia Administrativa
- ✧ Otras áreas (Contabilidad, Auditoría, Créditos, Cobros, etc.)

15. Implantar los planes de corto plazo por gerencias

16. Revisión y evaluación de los logros por cada área gerencial

17. Reestructuración del plan:

- ✧ Reprogramar objetivos no logrados
- ✧ Corregir desviaciones del plan de corto plazo
- ✧ Implantar nuevas estrategias o definir estrategias emergentes

18. Dar seguimiento mensual al plan

# GUIA PARA LA ELABORACION DE PLANES DE ACCION

1. Identificar el plan de acción por título y número (programa y secuencia de programa).
- 2- Identificar la o las estrategias y el o los objetivos con los cuales se relaciona el plan.
- 3- Establecer el objetivo específico de ese plan -¿Por qué se lleva a cabo?.
- 4- Identificar a quién se le ha asignado la total responsabilidad del plan.
- 5- Enumerar, preferiblemente en orden cronológico, los pasos por actividades a llevar a cabo para completar el plan. Incorporar puntos de decisiones mayores y puntos de aprobación y coordinación.
- 6- Indicar la persona responsable de completar cada actividad.
- 7- Indicar la fecha de iniciación y finalización de cada actividad.
- 8- Desarrollar e incorporar todo el gasto y recursos humanos que el plan requerirá (no se debe incluir el tiempo del personal existente ni los costos cubiertos por el presupuesto existente).
- 9- Desarrollar e incluir los resultados esperados del plan (cuantitativamente de ser posible, si no, cualitativamente).
- 10- Las etapas deben orientarse hacia el resultado, deben usarse verbos de acción para describir cada paso. Hay que evitar los planes numerosos que sólo sirven para evaluar.
- 11- Al enlistar pasos nuevos usar este nivel apropiado de detalle para las necesidades del plan. Debe evitarse minucias pero incluirse todos los pasos necesarios para explicar y dirigir el plan.
- 12- Revisar los pasos para determinar superposición u omisión.
- 13- Revisar una serie de planes para asegurarse que cada uno es una unidad discreta. Consolidar aquellos que son parte de una estrategia. Por ejemplo, determinar la situación, explorar alternativas, seleccionar el curso de acción y, la implementación deben ser todos pasos de un plan, no de cuatro planes.