



PERÚ

Ministerio  
de Salud

Hospital Nacional Docente  
"Madre Niño San Bartolomé"

DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERU

"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra  
Diversidad"

## 2do Curso Taller Formulación del PEI 2012-2016

# MOMENTO ENUNCIATIVO MOMENTO EXPLICATIVO

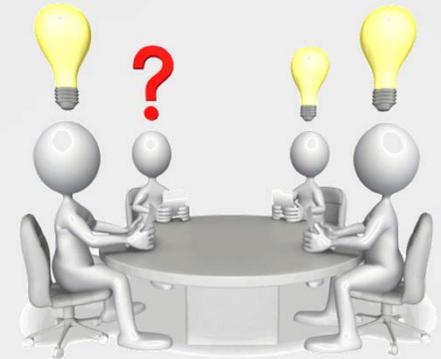


Méd. Manuel Igor Ñaccha Tapia  
Esp. Gestión en Salud

Marzo de 2012

# NECESITAMOS PLANIFICAR?

- Necesitamos una **mediación** entre el pasado y el futuro y entre el futuro y el presente.
- La única constante es el cambio, y el cambio se acelera cada vez con mayor intensidad. Hay que **prever** ya que la **predicción es imposible**.
- Hay que dar **coherencia a las acciones** parciales o sectoriales.
- Hay que tener **capacidad de reacción** ante las sorpresas.



# FUNCIONES BASICAS DE LA PLANIFICACION



- **Diagnosticar** y mirar hacia el futuro (**prospectiva**): previsión de obstáculos y fijación de metas, objetivos y políticas.
- **Coordinar** instituciones y políticas públicas: **seguimiento y control** para garantizar coherencia y asignación eficiente y equitativa de recursos públicos.
- **Asignación de recursos y evaluación**: gestión por objetivos e indicadores de desempeño

# PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

“Es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización”  
(Stoner)

“Es un proceso que consiste en contrastar las oportunidades y los riesgos con las fortalezas y debilidades para generar una variedad de opciones, lo que conduce a una decisión de elección” (Ritchie)

“Es el proceso de explorar hacia dónde necesitamos ir y cuándo, si estamos preparados para el viaje, qué tipo de viaje puede resultar y si se obtendrán adecuadas recompensas al llegar” (Mitchell y Marks).

Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos, recursos y habilidades de la organización y las cambiantes oportunidades que ofrece el mercado” (Kotler)

# Proceso de P.E.



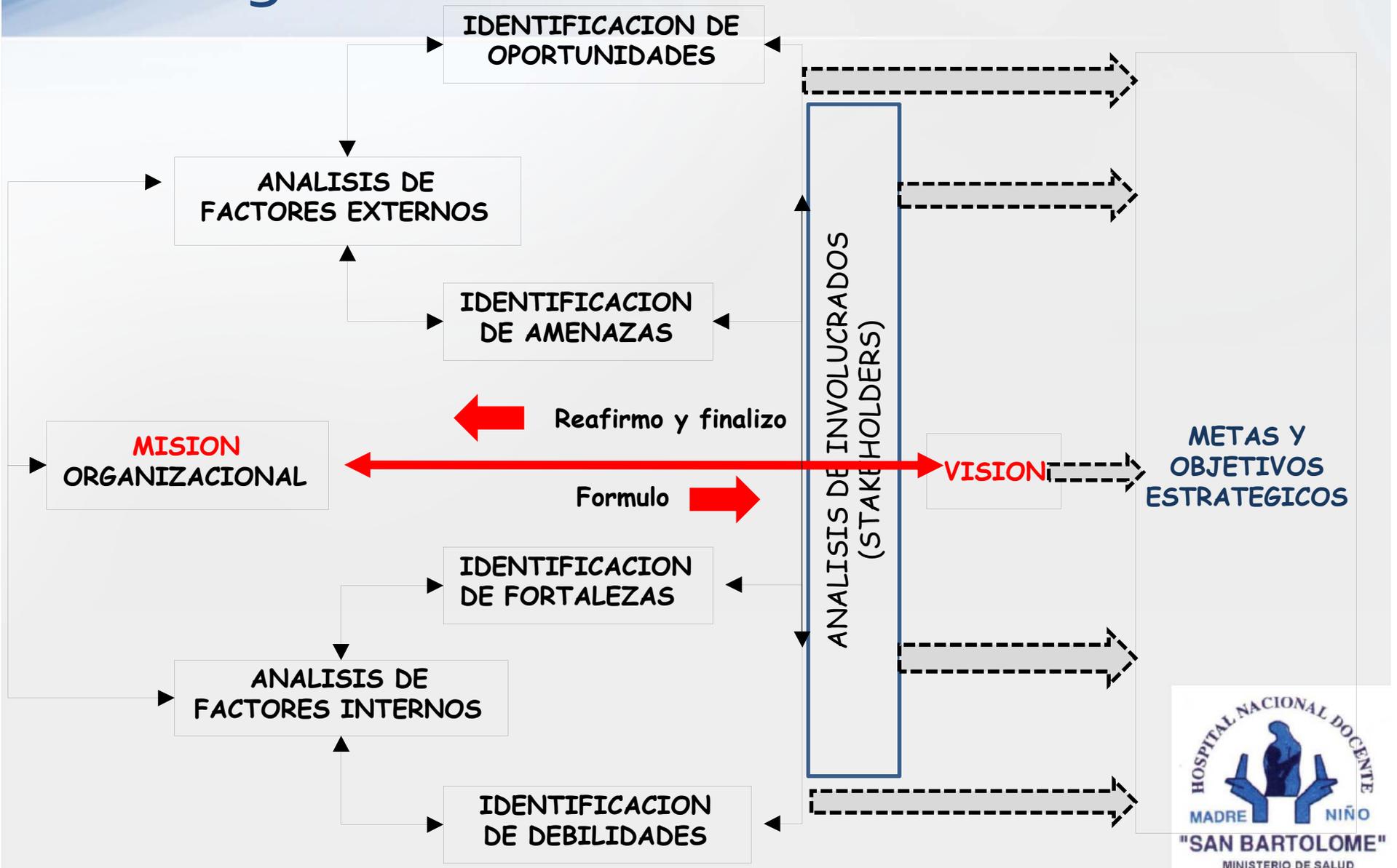
- Proceso **objetivo y sistemático** para la toma de decisiones
- Se desarrolla en **circunstancias de incertidumbre**
- Sirve para desencadenar **procesos controlados**
- No es una ciencia pura
- Requiere tanto de un **enfoque intuitivo** como de un **enfoque objetivo y sistemático**
- **Naturaleza social** del ámbito de salud

# Planificación Estratégica



- La planificación estratégica es un **proceso que facilita la formulación de ideas rectoras de la institución**; visión, valores y misión; evalúa su situación interna y externa y en base a ello plantea estrategias, objetivos estratégicos, políticas, programas y proyectos de inversión y desarrollo, de manera tal que podamos alcanzar la visión en el largo plazo.
- La planificación estratégica es una **actividad estratégica, holística y proactiva** que permite enfrentar las dificultades y aprovechar las oportunidades en el frente externo; minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas en el frente interno. Conlleva a la elaboración de un plan estratégico, el mismo que se convierte en instrumento para la gestión de las instituciones.

# Modelo del Proceso de Planificación Estratégica



# Momentos de la Planificación Estratégica en Salud

- **Momento Enunciativo**  
Formulación de la Misión – Análisis de actores
- **Momento Explicativo**  
Análisis del Ambiente Externo y del Ambiente Interno



# LA MISIÓN

- Describe, en términos amplios, **la actividad de la organización** y contribuye como una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica.
- **Expresa la razón de ser del Hospital** y se comunica a través de una oración que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo, así, la diferencia en relación a otras Entidades.

**La misión es una descripción breve de la razón de ser de la organización**

# MISION

## La misión :

- ✚ Recuerda la razón de ser de la institución
- ✚ Identifica nuestro mercado objetivo actual y futuro
- ✚ Define el campo de acción de la institución
- ✚ Determina el ámbito geográfico
- ✚ Explicita la respuesta institucional a las necesidades que dieron origen a la organización
- ✚ Identifica nuestras ventajas comparativas sustentables en el largo plazo



## CARACTERISTICAS DE LA MISION

La misión debe ser:

- ✚ Clara y concisa
- ✚ Ser atemporal
- ✚ Contemplar el accionar actual y futuro de la institución
- ✚ Ser fácil de comunicar
- ✚ Lograr la identificación de los miembros de la institución
- ✚ Reflejar el verdadero potencial de la institución
- ✚ Servir como referente permanente en el proceso de toma de decisiones
- ✚ Contener el mercado objetivo actual y potencial

## **PREGUNTAS QUE DEBE RESPONDER LA MISION**

**¿ Por qué existe la institución?**

**¿ Qué función desempeña la institución?**

**¿Cuáles son los servicios más importantes de la organización?**

**¿ A quiénes satisface?**

**(grupos de usuarios, ámbito geográfico, mercado)**

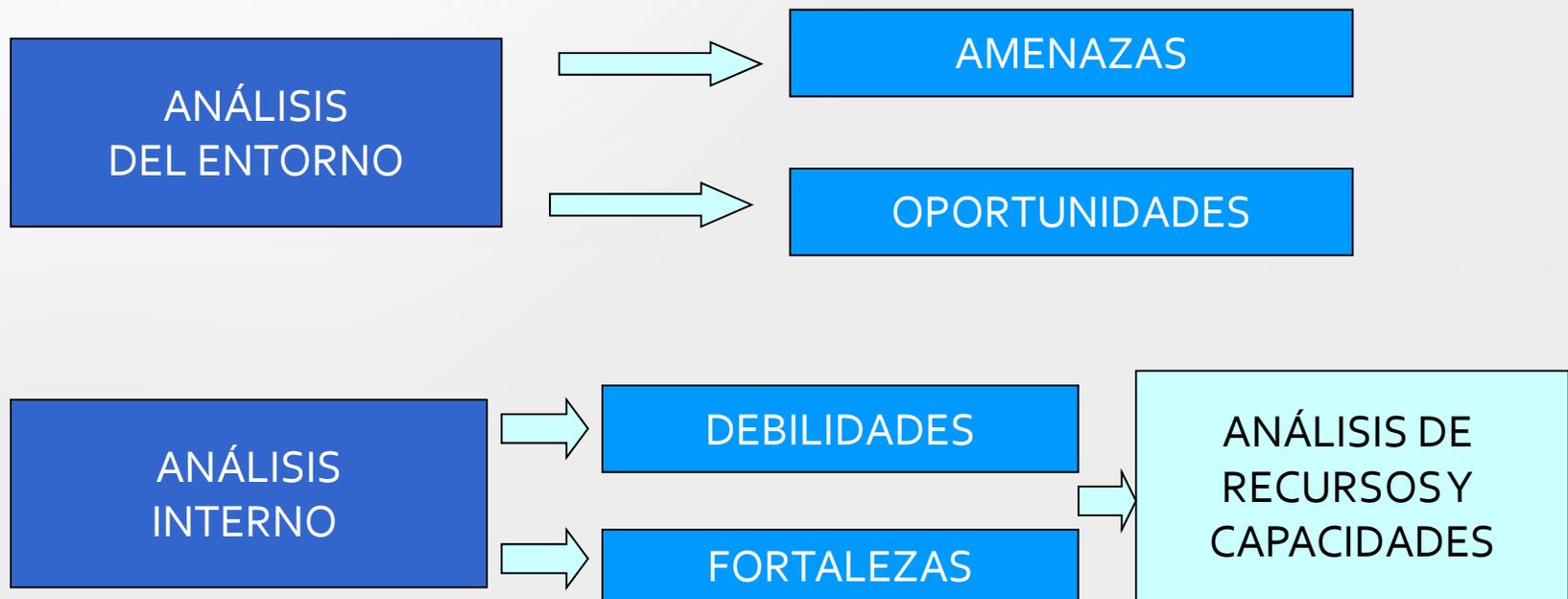
**¿ Qué se satisface? (necesidad de los usuarios)**

**¿Cómo se satisface?**

**(productos, servicios, ventajas comparativas)**

**¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?**

# DIAGNÓSTICO DEL HOSPITAL



# Análisis del Entorno

- **Macroentorno:** Común a todas las Entidades de salud (conjunto de valores culturales y sociales, normas legales y políticas, condiciones económicas, demográficas y tecnológicas de la Sociedad).
- **Microentorno:** Específico para el Hospital (Individuos, grupos y organizaciones con las que el hospital interactúa directamente).

# Análisis del Entorno

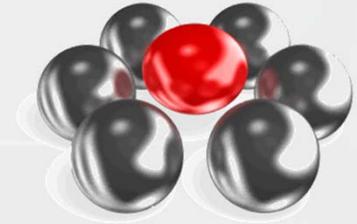
- **Factor socio-económico:** población actual y tendencias, nivel de empleo, grado de desarrollo económico, evolución y perspectivas de los distintos sectores económicos, etc
- **Factores demográficos:** crecimiento poblacional, etc.
- **Factores Políticos:** situación legal, prioridades gubernamentales en política de salud, programas, etc.
- **Factores tecnológicos:** impacto de las TICS sobre la docencia, investigación, etc.
- **Análisis de la demanda:** características de los usuarios del servicio, necesidades de la sociedad, evaluación de comportamientos.
- **Estudio de la oferta:** valoración de la competencia, dificultad de ampliación de nuestro mercado.
- **Competidores - proveedores**



# Entorno Organizacional



# Análisis del Entorno



**AMENAZAS:** Situación desfavorable, actual o futura, que presenta el entorno del Hospital la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño y la supervivencia de la misma.

**OPORTUNIDADES:** Es una situación favorable, actual o futura, que ofrece el entorno de Hospital, cuyo aprovechamiento adecuado o oportunidad mejoraría su posición de competencia.

# Análisis Interno

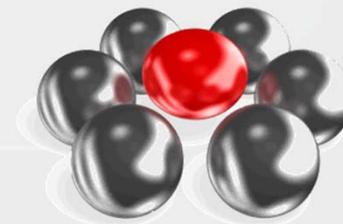
- **Recursos y capacidades:** Determinan las **posibilidades del Hospital en aquellas actividades que ejecuta**, y la aptitud que tiene para el desarrollo de otras nuevas.
- **Las Aptitudes** son las **potencialidades del Hospital para crear y usar sus capacidades distintivas**, apoyándose en un sistema de dirección y en las rutinas organizativas que facilitan la creación de recursos y la adaptación de la Institución al entorno.

# Análisis Interno

**Fuente de competencias esenciales** que puede desarrollar el Hospital. Apremiar cómo cada actividad genera valor:

- **Estudio de los componentes organizativos:** Red de comunicaciones, estructura organizativa, estilos de dirección, mecanismos de control, etc.
- **Análisis del personal:** recursos humanos, formación y reciclaje, promoción, organigrama, sistema de valoración del rendimiento, etc.
- **Estudio de la situación financiera:** fuentes de financiación, estructura y distribución del presupuesto, inversiones, capacidad para la captación de recursos no públicos, etc.
- **Análisis de la prestación del servicios:** determinación de procesos, nivel de satisfacción de los usuarios, resultados alcanzados, etc.
- **Inventario de medios:** espacios físicos, instalaciones, equipamientos, servicios sociales y administrativos, etc.

# Análisis Interno



**FORTALEZA:** Es una **posición favorable** que posee la Entidad en **relación con alguno de sus elementos** (recursos, procesos, etc.) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza.

**DEBILIDAD:** Es una **posición desfavorable** que tiene la Entidad con respecto a alguno de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno.

# ANALISIS EXTERNO vs. DIAGNOSTICO INTERNO

	<p><b>FORTALEZAS</b>  <i>¿Ayuda a crear o desarrollar capacidades clave?</i></p>	<p><b>DEBILIDADES</b>  <i>¿Obstaculizan crear o desarrollar capacidades clave?</i></p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b>  <i>¿Quiénes también lo quieren aprovechar</i></p>	<p><b>ESTRATEGIAS- F O</b>  <i>¿Sirve para aprovechar oportunidades?</i></p>	<p><b>ESTRATEGIAS- D O</b>  <i>¿Nos impide aprovechar oportunidad?</i></p>
<p><b>RIESGOS</b>  <i>¿Sobre qué procesos se sentirá más?</i></p>	<p><b>ESTRATEGIAS- F R</b>  <i>¿Sirven para amortiguar riesgos?</i></p>	<p><b>ESTRATEGIAS- D R</b>  <i>¿Nos hace más sensible a los riesgos?</i></p>



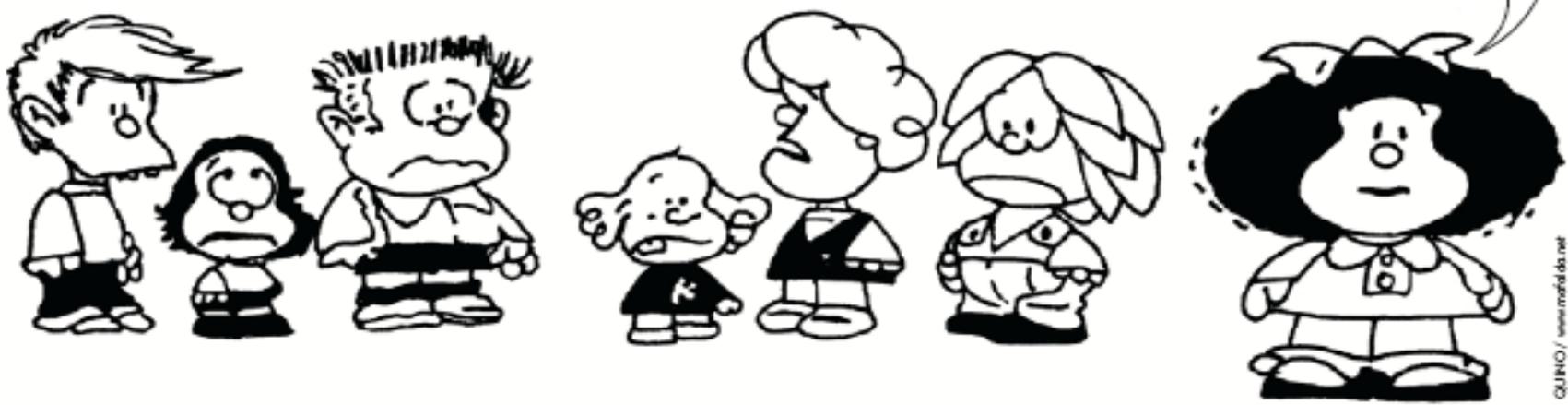
# CONCLUSIONES

- La **MISION** es la razón de ser del Hospital; la que justifica su existencia continuada.
- Inicialmente surgiran ideas y valores contradictorios de parte de los participantes en el proceso de planificación sobre la misión institucional. Anotar y aclarar posibles conflictos, que en **siguientes pasos se resolverán**.
- La planificación estratégica no deben desarrollarse en un vacío, tomar en cuenta la **influencia que las circunstancias externas** al Hospital puedan ejercer, ya sea directa o indirectamente, y **las circunstancias internas**.





**MUCHAS  
GRACIAS**



¿PENSARON  
ALGUNA VEZ QUE  
SI NO FUERA POR  
TODOS NADIE  
SERÍA NADA?