
Guía para elaborar e implementar

LA PLANEACION ESTRATEGICA EN INSTITUCIONES DE SALUD

DR. JESÚS RAFAEL MONTESANO DELFÍN

DR. JESUS RAFAEL MONTESANO DELFIN

**Título: Guía para elaborar e implementar LA PLANEACION ESTRATEGICA
EN INSTITUCIONES DE SALUD.**

1ra. Edición: febrero 1997.

2da. Edición: mayo 2018.

© 2018, Jesús Rafael Montesano Delfín.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida o transmitida mediante ningún sistema, medio o método electrónico o mecánico (fotocopiado, grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin el permiso previo por escrito del autor.

ISBN: 970-94213-X

©MONTEA.

Circuito Bosque Acuático No. 335

Col. Bosque de los Naranjos León, Guanajuato, México.

C.P. 37207

Tel. (477) 7 92 02 83

E-mail: jesusmontesano@outlook.com



El autor

Dr. Jesús Rafael Montesano Delfín.

- ✓ **Médico especialista.**
- ✓ **Gerente en administración de servicios de salud por el ITAM y el Tec. De Monterrey.**
- ✓ **Ex jefe estatal de los Servicios Médicos del IMSS en Guanajuato por 12 años.**
- ✓ **Docente de Diplomados y maestrías de gerencia en salud en De la Salle e instituciones de salud. SSA, IMSS e ISSSTE.**
- ✓ **Consultor en administración de hospitales y gerencia en salud.**
- ✓ **Auditor del Consejo de Salubridad General para temas de certificación.**
- ✓ **Ex director de salud municipal en San Francisco del Rincón, Gto.**
- ✓ **Autor de cinco libros de gerencia en salud y de investigación científica en Amazon.com.mx.**
- ✓ **Instructor en el 2002 del taller para secretarios de salud en la SSA.**
- ✓ **Funcionarios destacados de las instituciones de salud más importantes –SSA, IMSS, ISSSTE, privadas- 750- han egresado -de sus diplomados.**

Es el coach de administración y gerencia en salud más reconocido de la región centro del país –México-.

DEDICATORIA.

A los directivos que tienen en sus manos la posibilidad de profesionalizar la gerencia en las instituciones de salud.

A los directores de mis empresas producto de mis emprendimientos.

A mis alumnos de los diplomados y maestrías de Planeación Estratégica, administración de hospitales y gerencia en salud.

A mis hijos Mauro Rafael, Pamela, Dany, Lalo y Jesús Jr (Tochin). En particular a Mauro a quien he visto motivado con este proyecto y cada vez más maduro.

A mi querida esposa y compañera Erendida González Loza (**Ere**).

Con cariño a mi madre, hermana y abuelita Tita –QEPD-, ejemplos de triunfo en esta vida.

A todos los lectores y críticos.

AGRADECIMIENTOS.

Al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), a las Delegaciones Veracruz Sur, y **Guanajuato en especial a esta última** en la que aprendí y apliqué los conceptos y herramientas que en este libro comparto.

A mi amigo el Dr. Raúl Peña Viveros –Alto funcionario del IMSS- por su retroinformación y mejora del modelo de planeación estratégica.

A los Dr. Raúl Hernández Torres y Dr. Raúl Hernández Centeno dueños del hospital con el mismo nombre quienes amablemente me permitieron impartir mis cursos y diplomados en sus instalaciones.

A mis amigos Yolanda Mejía y Omar Cosenza por el gran apoyo y colaboración con sus consejos y modelo de cambio organizacional.

A las personas que revisaron los borradores y que de manera desinteresada me hicieron atinadas observaciones. En especial al Dr. Moisés Andrade Quezada, la Dra. Miriam Juárez De la Rosa y a mis alumnos de los diplomados que en cada sesión afinamos más las herramientas compartidas en cada capítulo.

Y a mis amigos que sin proponérselo me han enseñado tanto de este tema: Dr. Ernesto Casas De la Torre, Dr. Alberto Libshitz Guinsberg y muchos más...Gracias.

PROLOGO A LA SEGUNDA EDICION.

Como directivos siempre buscamos lecturas amenas, breves que nos puedan guiar en la dirección de nuestros encargos administrativos.

En la gestión o dirección de las instituciones de salud es muy poca la literatura que reúna los requisitos antes señalados, lo cual dificulta de una manera notable el quehacer del directivo médico, en especial, aquel que surgido de la práctica clínica que sin preparación previa asume un cargo directivo.

La **Guía para elaborar e implementar LA PLANEACION ESTRATEGICA EN INSTITUCIONES DE SALUD** constituye una verdadera obra de consulta y herramientas prácticas para quienes aspiran a ocupar o ya están en un cargo en la administración de una clínica o un hospital pues incluye un diagrama sencillo de la Planeación Estratégica y en cada capítulo una guía con ejemplos. La segunda parte incluye un ejemplo completo que da idea clara de cómo elaborar el plan o escrito final.

El aprendizaje siempre se fortalece con la experiencia y esta obra del Dr. Montesano se ve coronada con una recomendación muy fácil de como en una sola sesión de un par de horas se puede elaborar un plan estratégico emergente.

Este libro es sin duda una aportación valiosa del autor para la administración de hospitales y sistemas de salud.

Dr. Raúl Hernández

INTRODUCCIÓN

Cambiar actitudes, modificar hábitos, incorporar nuevos valores y desechar vicios son tareas que exigen esfuerzo tenaz y consistencia en su aplicación, tanto para un individuo como para una comunidad.

Una Institución es un universo de individualidades que no sólo tienen distintos niveles jerárquicos, sino además diferentes antecedentes culturales, geográficos, académicos, administrativos y laborales. El reto al implantar y desarrollar una nueva cultura organizacional, está en aprovechar la riqueza implícita en tal diversidad y, sin perder su esencia, apoyar en ella el fomento de nuevos valores, como el hábito de mejora continua.

Modificar la cultura de un grupo tan amplio como es el personal de las instituciones del sector salud en mi época y lograr que se estableciera en forma paulatina, al punto de convertirse en un movimiento autoinducido, generó la necesidad de crear un documento que sirviera de guía para coordinar las actividades necesarias para la implantación del Plan Estratégico de manera práctica y sencilla: que en primer término sirviera para iniciar el cambio, para después convertirlo en el elemento rector del movimiento hacia la calidad. Así, en todo ámbito profesional en los que labore como directivo siempre de manera progresiva nos ubicamos entre los tres primeros lugares del ranking nacional.

Este libro inicia describiendo de una manera breve las ideas centrales de autores connotados acerca del tema, con el ánimo de mostrar al lector lo variado y complejo que se puede tornar el asunto de acuerdo a la experiencia y al tamaño de la institución o empresa que, como se verá, todas las aportaciones son de elaboración de productos.

La primera parte se inicia con el diagrama que considero puede utilizarse en una institución de servicios de salud y posteriormente, se expresa paso a paso con ejemplos el camino que pienso debe seguir una institución de salud para incorporar la Planeación Estratégica como herramienta que la lleve a alcanzar la calidad, para satisfacer las necesidades y demandas de sus usuarios. Al término de cada capítulo se deja una tarea para que el lector desarrolle la habilidad de redactar de manera práctica su plan estratégico conforme avanza con la lectura. Sin el ánimo de encasillar en este modelo la planeación estratégica, solo pretendo sentar las bases para que aquellos directivos o alumnos de administración que se inician en el tema, puedan aprender haciendo. Muy al estilo de las “escuelas al revés” de Salman Khan.

DR. JESUS RAFAEL MONTESANO DELFIN

En la segunda parte les comparto un ejemplo completo del plan estratégico en un hospital y recomendaciones para la redacción del escrito final.

La tercera parte es el capítulo nuevo donde a manera de recetario de cocina les llevo con instrucciones muy sencillas y ejemplo a construir un plan estratégico en una sola sesión de trabajo. Mi pretensión es hacer sentir al lector que el arte de la planeación estratégica es muy fácil y al alcance de todos.

En verdad me sentiré complacido como coach si este libro logra el objetivo de hacer directivos o alumnos conocedores de la planeación estratégica, que en el futuro sean los líderes que llevarán a sus clínicas u hospitales a trascender y ser vanguardistas en producción, calidad y generación de fuente de empleo para muchos ciudadanos en el mundo.

Dr. Jesús Rafael Montesano-Delfín

ÍNDICE

INTRODUCCION.	9
EL CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	13
PARTE 1	
GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.	51
El plan estratégico.	52
Diagrama de un plan estratégico.	54
CAPITULO 1	
Visión.	55
CAPITULO 2	
Misión.	58
CAPITULO 3	
Diagnóstico situacional.	61
<i>Diagnóstico del entorno.</i>	61
<i>Expectativas de los usuarios externos.</i>	65
<i>Diagnóstico interno.</i>	68
<i>Expectativas de los usuarios internos.</i>	75
<i>Matriz FODA</i>	76
<i>Oportunidades</i>	76
<i>Amenazas</i>	77
<i>Fuerzas</i>	78
<i>Debilidades</i>	79
CAPITULO 4	
Escenarios.	80
A mediano plazo.	
<i>Desfavorable.</i>	80
<i>Favorable.</i>	81
A corto plazo	
<i>Desfavorable.</i>	82
<i>Favorable.</i>	83

CAPITULO 5	
Estrategias maestras.	86
<i>Políticas.</i>	86
<i>Objetivos.</i>	87
CAPITULO 6	
Matriz de posicionamiento.	90
CAPITULO 7	
Matriz de vulnerabilidad.	96
CAPITULO 8	
Planes funcionales.	100
<i>Programa a mediano plazo.</i>	101
<i>Programa a corto plazo.</i>	102
CAPITULO 9	
Planes de tácticas y proyectos.	104
<i>Estrategias y proyectos –tácticas-.</i>	104
CAPITULO 10	
Implantación del plan.	110
<i>Equipos de trabajo.</i>	110
<i>Temas para la capacitación.</i>	112
<i>Agenda de trabajo del instructor.</i>	115
<i>Responsabilidades de los integrantes de los equipos.</i>	116
<i>Etapas para la transformación hacia el modelo del plan estratégico.</i>	118
<i>Cronograma de actividades del plan estratégico.</i>	120
CAPITULO 11	
Revisión y evaluación.	122
<i>Herramientas estadísticas.</i>	123
<i>Indicadores de salud.</i>	124
<i>Construcción de Indicadores.</i>	124
CAPITULO 12	
Retroinformación.	131
PARTE 2	
EJEMPLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO.	136

PARTE 3
VERSION MUY FACIL PARA ELABORAR UN PLAN
ESTRATEGICO EMERGENTE EN
3 HORAS.

PARTE 4
Bibliografía.

181

EL CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El prestigiado consultor J.M. Juran menciona que la calidad se logra mediante tres pasos secuenciales que son:

*Planificación de la calidad,
Control de la calidad y
Mejora de la calidad (1)*

Para la Planificación de la calidad se han distinguido por sus aportaciones la escuela clásica de Harvard, la de planeación estratégica, la de estrategia y estructura, y la de empresas japonesas. Sin embargo, por las características de las empresas latinoamericanas propias de países en desarrollo con problemas de estrategias, la planeación estratégica constituye el mejor método para el logro de la calidad.

1. ORIGEN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La historia de la planeación estratégica se remonta a la Universidad de Harvard; este centro docente, tal vez el más importante generador de una escuela administrativa en el mundo, crea en 1975 la materia “política de empresa” que pretendía resolver el problema del gerente general, enseñándolo a establecer políticas, integrarlas y determinar objetivos. Sin embargo, los cambios tan acelerados que se han dado en el mundo, que necesariamente repercuten en las empresas e instituciones, generaron la necesidad de complementar la carrera de un modo tal que permitiera a los directivos, a través del análisis concreto de la situación (pasado, presente y futuro), elaborar estrategias a largo plazo que por un lado permitan preservar a la empresa o institución, y en consecuencia, a sus trabajadores, y por otro, la calidad surgiendo así la Planeación Estratégica (2).

2. PRINCIPALES PROPUESTAS

Aunque el concepto de planeación estratégica puede tener distintas connotaciones dependiendo del enfoque que se le dé, en éste libro se coincide con **George J. Steiner** quien lo concibe como: “**decidir ahora nuestro futuro**” (3).

Debido a que esta obra pretende proponer un modelo práctico de planeación estratégica, es conveniente que el lector conozca las principales propuestas de otros autores.

Dirección estratégica y dirección operacional.

George A. Steiner sostiene que ningún director está cumpliendo por completo con sus responsabilidades al descuidar la planeación estratégica, ya que ésta es una función y responsabilidad de todo directivo a todos los niveles dentro de una organización.

Para simplificar, define dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se denomina "dirección estratégica", y todos los demás que pueden ser llamados "dirección operacional". La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica.

¿Qué es nuestro negocio y qué debería ser?

Para empezar, lo primero es la creación y la implantación de la estrategia. Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, el desarrollo de políticas, planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. Sin duda alguna esto es el proceso de planeación estratégica.

Formas fundamentales para formular planes estratégicos

Existen dos formas fundamentales diferentes para formular planes estratégicos para el futuro.

La primera consiste en enfrentarse al día conforme llegue y tomar las decisiones estratégicas de acuerdo con esta actitud.

La segunda, es la de aquellos directivos que preocupados por el futuro, idean estrategias para enfrentarse a éste en forma adecuada, pudiendo escoger uno de los siguientes enfoques:

El primero, la anticipación intuitiva, que tiene varias características importantes. Por lo general, se desarrolla en la mente de una persona; puede o no resultar en una serie de planes escritos; casi siempre tiene una perspectiva de tiempo relativamente corta al igual que un tiempo de reacción; está basada en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo. Si una organización es dirigida por genios intuitivos, no se necesita la planeación estratégica formal.

Por otro lado, el sistema de planeación formal está organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos. Es explícito en el sentido de que las personas saben qué es lo que pasa. Con frecuencia los manuales de instrucciones se preparan para explicar quién hará qué y cuándo, y qué pasará con la información. Están basados en la investigación e involucran la participación de mucha gente. El apoyo en la toma de decisiones en el proceso se documenta frecuentemente y el resultado del esfuerzo total es una serie de planes escritos.

En un sentido básico, la planeación estratégica formal es un esfuerzo para duplicar lo que pasa en la mente de un analista intuitivo brillante.

La planeación estratégica formal.

Por otro lado, es importante entender que no existe un sistema de planeación que se ajuste a cada organización. Los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa o institución. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación.

Sin embargo, existen características comunes entre los sistemas de planeación de empresas diferentes.

La planeación estratégica formal se puede definir considerando los siguientes puntos:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales, combinadas con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar las amenazas. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Debería entenderse como un proceso, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente son continuos.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de convicción para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Para lograr mejores resultados, los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son:

- **Planes estratégicos**
- **Programas a mediano plazo**
- **Planes operativos a corto plazo**

En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, así como, una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones, las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales.

El proceso de planeación estratégica.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema.

En cuanto a conceptos y con base a lo anterior, el siguiente paso en el proceso de planeación, es formular estrategias maestras y de programa, las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo, no existe un enfoque modelo. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

DR. JESUS RAFAEL MONTESANO DELFIN

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo.

El período típico de planeación es de cinco años, las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud.

Una vez que los planes operativos son elaborados, deben ser implementados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y proceso de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados, que cuando los altos directivos muestran interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

La información debe fluir por todo el proceso de planeación. También durante el desarrollo es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación.

Las observaciones al modelo son las siguientes:

Para ciertas compañías, como las empresas públicas que recientemente empezaron a aplicar una planeación estratégica integrada y completa, los problemas a los que se enfrentan al tratar de manejar sus principales asuntos en el proceso de planeación, son demasiados y muy complejos para resolverlos todos a la vez. Una solución consiste en usar el proceso de planeación para señalar a la alta dirección los asuntos estratégicos, los cuales afronta la compañía. Así, los asuntos que tienen máxima prioridad son seleccionados para la planeación estratégica detallada.

Cuando una empresa inicia una planeación estratégica formal, el diseño del sistema debe ser relativamente sencillo; por ejemplo, una compañía puede empezar una planeación formal identificando las oportunidades y amenazas del ambiente que la rodea, y formular estrategias para explotar y/o evitarlos, según el caso, de acuerdo con sus potencialidades y debilidades.

Limitaciones de la planeación estratégica

Dentro de las limitaciones de la planeación estratégica están las siguientes:

- **Pronosticar no es una ciencia exacta.** Los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas, pueden fallar.
- **Reglas y métodos arraigados.** En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos.
- **Se requiere de un esfuerzo significativo.** Varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Este factor no debería olvidarse ya que se puede incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.
- **Pueden faltar recursos humanos.** Los talentos necesarios para lograr una planeación óptima, generalmente no abundan en la mayoría de las empresas, y las direcciones deben encontrar maneras para mejorar su capacidad de planeación.

Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos:

- Cuando son demasiado ritualistas y formales.
- Cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal.
- Cuando los directores aparentemente aplican la planeación, pero toman sus decisiones sin consultar los planes.
- Cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

El manual de planeación

Antes de iniciar un sistema de planeación en una organización, tanto los altos directivos en especial, como los demás directores, deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica.

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado. Este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina “**manual para la planeación**”.

Los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Por tanto, deberían contener una clara exposición de las obligaciones del

ejecutivo, un glosario de términos claves, una especificación de información necesaria para el sistema, una especificación de quién debe proporcionar qué tipo de información, un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial, tal como si la evaluación usada en el proceso se hará sobre una base constante o actual.

Los manuales de planeación varían mucho en tamaño y contenido. En la misma industria puede encontrarse una empresa con un manual de 2000 o más páginas impresas, otra que tiene una serie breve y concisa de instrucciones contenidas en seis páginas impresas, y otra más que no tiene manual impreso alguno, debido a que “nuestra compañía es muy informal y cada división comprende lo que queremos y así tiene carta abierta para preparar los planes que ellos consideran más adecuados”.

Enfoques para la planeación formal.

Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para realizar la planeación formal.

El primero es el enfoque descendente y consiste en que la planeación en una compañía centralizada se lleva a cabo en el nivel más alto de la organización.

El segundo enfoque es el ascendente, en el cual la alta dirección no da lineamientos a las divisiones, sino que les pide que presenten planes.

Un tercer enfoque es una combinación de los dos anteriores.

Asimismo, durante todo el proceso de planeación los supervisores de línea por un lado y el personal por otro, se reúnen constantemente para dialogar tanto en las oficinas generales como en las divisiones.

Un cuarto enfoque básico consiste en la planeación en equipo. En empresas centralizadas más pequeñas, el enfoque de planeación preferido por los ejecutivos en jefe es usar tanto los principales supervisores de línea como el personal operativo al desarrollar planes formales.

Deberían existir incentivos para aquellos que realizan una planeación estratégica efectiva. Si se recompensa a directivos solamente con base en medidas económicas a corto plazo del desempeño, no hay incentivos para ellos de llevar a cabo una planeación estratégica efectiva. También deberían aplicarse sanciones para una planeación poco efectiva.

En conclusión, la planeación estratégica puede ser tan sencilla o tan compleja como lo requiera la empresa y sus directivos.

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

PARTE 1

EL PLAN ESTRATÉGICO

La palabra **plan** hace referencia al detalle de cosas que hay que hacer para la ejecución de un proyecto o una acción y **estrategia** significa dirigir o coordinar acciones para alcanzar un objetivo ⁽¹⁶⁾. **En administración consiste en elaborar un documento que considerando los factores internos y del entorno lleve al directivo a alcanzar los objetivos de productividad, eficiencia y calidad de la empresa o institución que a la larga conlleva a preservarla y a mantener la fuente de empleo de los trabajadores.** *George J. Steiner* la define como “**decidir ahora el futuro**” ⁽³⁾.

Problemas comunes en las instituciones públicas, en particular en el sector salud, son la rotación de los directivos y lo heterogéneo del conocimiento acerca de la planeación estratégica, lo cual da como consecuencia la elaboración de planes inoperantes que no son utilizados como herramientas de trabajo.

Las cargas de trabajo y la formación no administrativa de los funcionarios y/o los directivos del sector salud hacen que los cursos, seminarios y bibliografía al respecto no sean aprovechados racionalmente. En ese sentido, **por estar ya en funciones tales directivos requieren definiciones mínimas y abundar en la práctica.**

Esta sección expresará una descripción breve de cada paso y mostrará con ejemplos la manera de redactar un plan estratégico.

En general la planeación estratégica está inmersa dentro del proceso administrativo y constituye una tendencia actual en el marco de los cambios acelerados de la competitividad y la globalización. Por ese motivo, no sustituye a la administración tradicional, la complementa.

Modelo de Planeación Estratégica

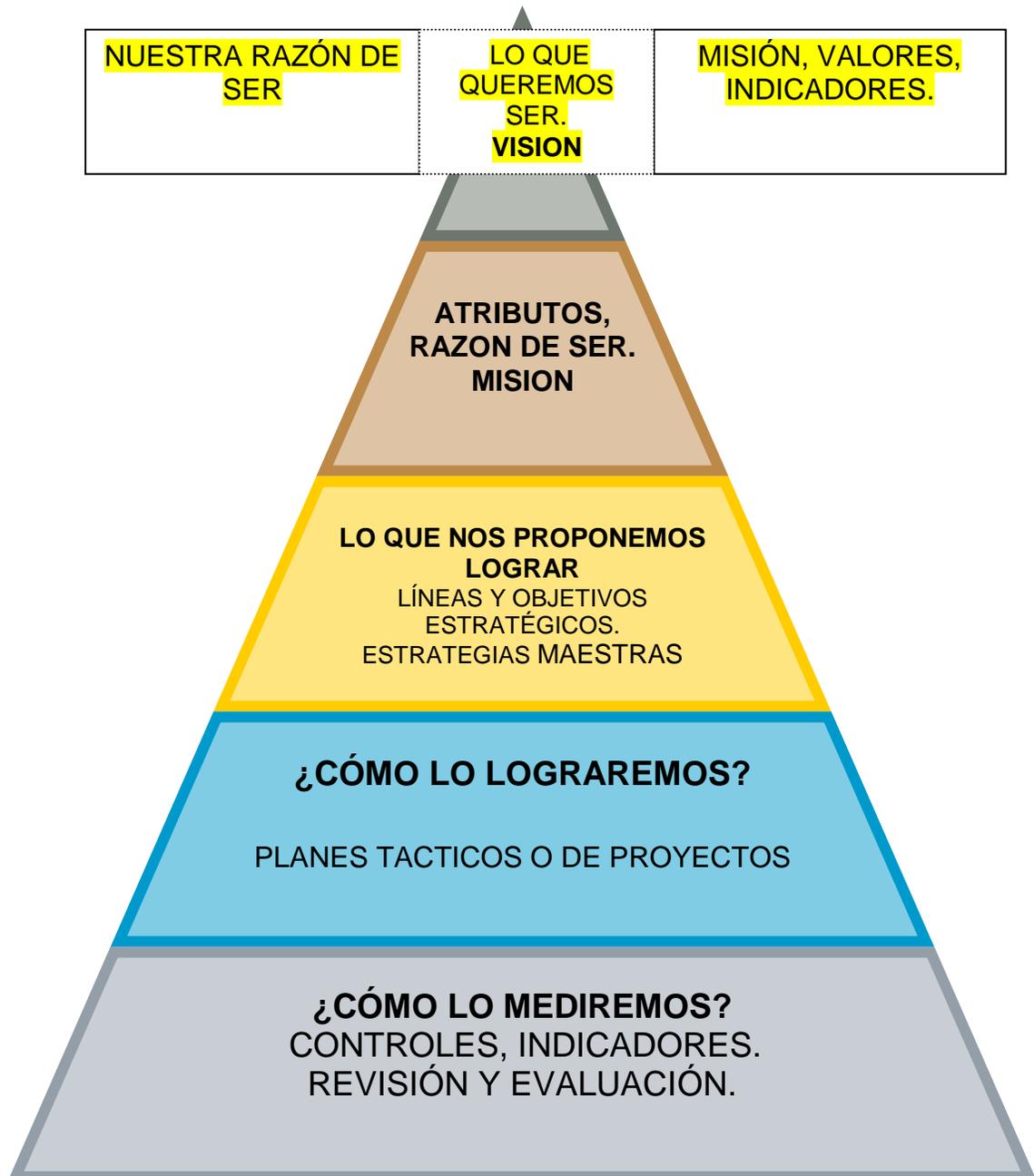
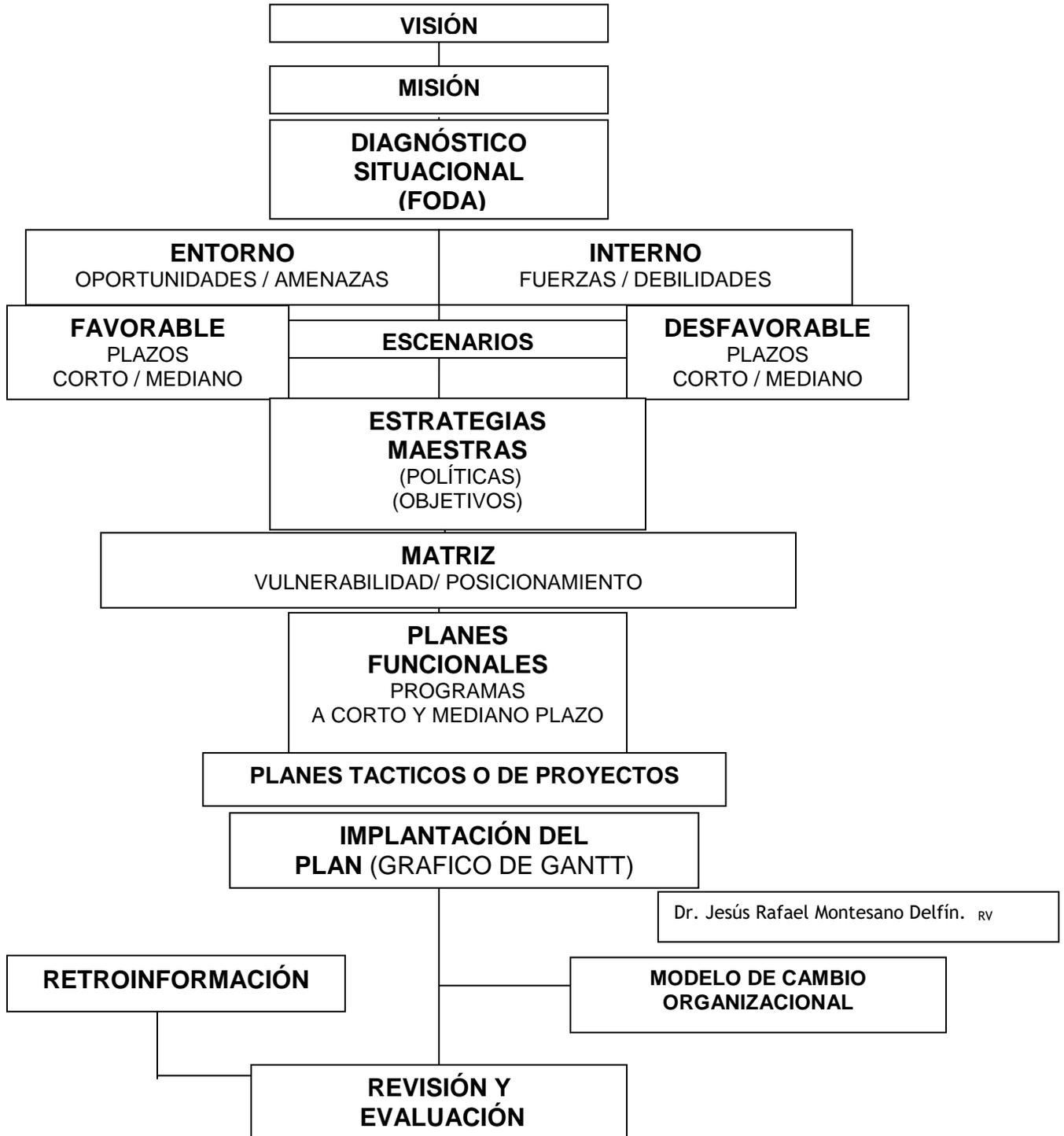


DIAGRAMA DE UN PLAN ESTRATEGICO



CAPITULO 1

VISIÓN

En administración estratégica, el término hace referencia a la percepción del directivo acerca de su entorno para hacer los caminos gerenciales necesarios que lleven a su empresa o institución al lugar que desea.

Para aprovechar las experiencias de los últimos años y las tendencias del medio en el que se desenvuelve cada institución o empresa, los expertos coinciden que la mejor herramienta para alcanzar los objetivos trazados es la planeación estratégica.

El directivo que tenga esta determinación deberá comentarlo con las personas que integran su cuerpo de gobierno o equipo gerencial buscando su aprobación y apoyo. Serán los responsables de coordinar y guiar las actividades del plan.

Este punto habitualmente no se redacta en ninguna parte del documento que se denominará Plan Estratégico.

En la visión se toman algunas consideraciones:

Constituye meramente una actitud directiva.

CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN.

- ✓ Descripción de un escenario futuro altamente deseado por la alta dirección institucional.
- ✓ Formulada por los Líderes.
- ✓ Compartida por los colaboradores.
- ✓ Guiada por Valores
- ✓ Positiva y alentadora
- ✓ Orientada al servicio
- ✓ Factible de lograr, fácil de comprender y breve en su contenido.
- ✓ Sueño puesto en acción que se tiene que lograr en un período determinado de tiempo señalado por la alta dirección.

En resumen: **Es la máxima aspiración de logro de la alta dirección o cuerpo de Gobierno.**

DR. JESUS RAFAEL MONTESANO DELFIN

Como ejemplo se describirá a continuación:

*“Los directivos del Hospital Médica **Montea** desean otorgar servicios de alta calidad que los lleve **a ser el mejor hospital de la región**”.*

Para ello, piensan utilizar la Planeación Estratégica como herramienta de trabajo.

TAREA:

Redacte la intención o máxima aspiración a lograr para el servicio o proceso para el que planea. Hágala sencilla, corta no le agregue atributos de mejora, pues ellos los pondrá en la Misión.

VISION:

Recuerde que visión es la máxima aspiración a lograr.

CAPITULO 2

MISIÓN

(PASO 1)

Acerca del éxito de las empresas a través de la planeación estratégica hay muchos escritos; el orden que recomiendan los autores para alcanzar el éxito es diverso; sin embargo, todos coinciden que el punto de partida inicial debe ser la **misión**.

¿Qué es la *misión*?

Es la razón de ser de la empresa; el enunciado tangible que abandera todas las acciones.

Para su elaboración, es necesario que la totalidad de los integrantes del cuerpo de gobierno de la unidad se reúnan y a través de una lluvia de ideas, que consiste en que cada integrante exprese libremente sus pensamientos, se anoten en un pizarrón y posteriormente se jerarquicen y mediante el análisis se vaya integrando el enunciado.

Esta actividad debe ser coordinada por el directivo de mayor rango.

¿Cómo determinar una *misión*?

- ✓ Define el objetivo central
- ✓ Se expresa en términos de productos y/o servicios.
- ✓ Es altamente diferenciada.
- ✓ Abre puertas al futuro.
- ✓ Debe ser verdaderamente motivadora.
- ✓ Planteada para ser permanente con la posibilidad de revisarse en mediano o largo plazo.
- ✓ ¿A qué dedicamos nuestras fuerzas?
- ✓ ¿Qué ofrecemos y a quién?
- ✓ ¿Qué es lo que verdaderamente nos hace diferentes?
- ✓ ¿Hacia dónde nos dirigimos a futuro?

En resumen, debe expresar los atributos (medibles) en los que se desea destacar o ser mejor de acuerdo a la

Por ejemplo, el *Hospital Médica Montea* elaboró la siguiente misión:

“Otorgar servicios médicos de calidad certificada que satisfagan las necesidades y demandas de salud de los usuarios”

TAREA:

**1. MISION.
(HERRAMIENTA 1)**

Recuerde que.....Es la razón de ser del servicio o empresa.

Es un enunciado tangible (medible) que abandera todas las acciones.

Los enunciados tangibles son los atributos que distingan al servicio o la institución.

No debe ser muy extensa.

Redactar la misión de su servicio, institución y/o empresa con la siguiente guía:

VERBO EN INFINITIVO	TIPO DE SERVICIO	ATRIBUTOS	PARA QUE USUARIOS O CLIENTES?	DE QUE PROCESO?

EJEMPLO DE UN PLAN ESTRATEGICO

PARTE 2

PARA LA REDACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CONSIDERE LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES:

- 1.- **Hoja 1.** Título y nombre del directivo de más alto rango. (Si trabaja en una institución pública considere además del nombre del director que elabora o propone el plan también nombre y firma de quien debe validarlo).
- 2.- **Hoja 2.** Tabla de contenidos.
- 3.- **Hoja 3.** Introducción en donde exprese en una cuartilla algún antecedente que motivó el plan estratégico, propósito y objetivos generales.
- 4.- **Hoja 4.** Visión y Misión.
- 5.- Los demás capítulos deben iniciar en hoja aparte.
- 6.- Incluya un capítulo de anexos, si es que incluye algún formato.
- 7.- Cite al final una relación de bibliografía si es que utiliza algún texto que amerite referencia.
- 8.- Utilice el mismo tipo de letra y que sus tablas o gráficos sean homogéneos.

PLAN ESTRATEGICO DEL HOSPITAL MEDICA MONTEA

Dr. Mauro Rafael **Montea**
Director General

CONTENIDO

<i>Introducción.</i>	2
Visión.	3
Misión.	3
<i>Diagnóstico situacional del entorno.</i>	4
Oportunidades.	9
Amenazas.	9
Expectativas de usuarios externos.	10
<i>Diagnóstico situacional interno.</i>	11
Fuerzas.	16
Debilidades,	16
Expectativas de usuarios internos.	17
<i>Escenarios.</i>	18
A mediano plazo.	18
Desfavorable.	18
Favorable.	18
A corto plazo	19
Desfavorable.	19
Favorable.	19
<i>Estrategias maestras.</i>	20
Políticas.	20
Objetivos.	21
<i>Matriz de posicionamiento.</i>	22
<i>Matriz de vulnerabilidad.</i>	23
<i>Planes funcionales.</i>	24
Programa a mediano plazo.	24
Programa a corto plazo.	25
<i>Planes tácticos o de proyectos.</i>	26
Estrategias y proyectos.	27

Implantación del plan.

Equipos de trabajo.	32
Temas para la capacitación.	33
Agenda de trabajo del instructor.	34
Responsabilidades de los integrantes de los equipos.	35
Cronograma de actividades del plan estratégico.	36
Etapas para la transformación hacia el modelo del plan estratégico.	37
<i>Revisión y evaluación.</i>	39
Herramientas estadísticas.	39
Indicadores de salud.	40
<i>Retroinformación.</i>	45
<i>Anexos.</i>	48
<i>Bibliografía.</i>	50

INTRODUCCIÓN.

Planear ahora el futuro del hospital Médica **Montea** es garantizar la fuente de empleo de muchas familias y preservar la salud a cientos de mexicanos.

Hasta hoy empleamos la administración tradicional considerando datos pasados para conducir los destinos del hospital que ha sido suficiente para subsistir, pero hemos perdido grandes oportunidades del entorno siendo presa de algunas amenazas y con riesgo de sucumbir ante el embate de los procesos de calidad y de certificación de establecimientos de salud.

A través de la planeación estratégica pretendemos interpretar correctamente nuestras fortalezas y debilidades para aprovechar las grandes oportunidades del entorno y en primera instancia conservar vigente al hospital y con ello liderar a las instituciones de salud en la región del bajo mexicano.

Dr. Mauro Rafael Montea

VISIÓN

*“Los directivos del Hospital Médica **Montea** desean otorgar servicios de alta calidad que los lleve a ser el mejor hospital de la región”.*

MISIÓN

(PASO 1)

“Otorgar servicios médicos de calidad certificada que satisfagan las necesidades y demandas de salud de los usuarios”.

DR. JESUS RAFAEL MONTESANO DELFIN

**VERSION MUY FACIL PARA
ELABORAR UN PLAN
ESTRATEGICO EMERGENTE EN
3 HORAS.**

JUSTIFICACION.

Sé que si has ido a cursos, diplomados o maestrías de administración donde se aborda el tema de planeación estratégica te han dicho que inicies por la visión, luego la misión, la matriz FODA, etc., y cuando intentas aplicar estos ejercicios teóricos la elaboración de la visión vs la misión te da exactamente lo mismo pues aunque quedan como enunciados muy bien redactados lo cierto es que solo sirven para ponerse en el reverso de los gafetes del personal y para nada cumplen con la razón de ser de la empresa por muy internacionales que sean.

PROPOSITO.

Lo que a continuación te compartiré es una serie de herramientas producto de mi experiencia que al puro estilo de Salman Khan te guiaran para hacer un plan estratégico emergente en una sola sesión de trabajo con tu equipo.

Te compartiré lo que no se enseña en ninguna aula de universidades especializadas en enseñar planeación estratégica en salud. Porque las herramientas son producto de mi experiencia en 22 años de gerente en salud y los diplomados y maestrías impartidos a más de 700 alumnos en los últimos años.

INSTRUCCIONES.

Este instructivo práctico te guiará como recetario de cocina a elaborar tú mismo el plan estratégico sin necesidad de concluir un curso, diplomado o maestría y te darás cuenta que no es necesario empezar en el orden cronológico que te enseñan en la escuela o universidad.

		<i>MONTESANO-GONZALEZ & ASOCIADOS</i>			
		<i>MONTESION</i>			
INSTRUCCIONES					
PASOS PARA ELABORAR EN CORTO PLAZO UN PLAN ESTRATEGICO EMERGENTE					
PASO 1	ESCRIBIR EL PROPOSITO				
PASO 2	EN LA MISMA HOJA REALIZAR LA MATRIZ FODA				
PASO 3	ELABORAR LA MATRIZ DE VULNERABILIDAD (RECUERDE QUE ES UN PLAN DE CORTO PLAZO QUE REQUIERE RESULTADOS INMEDIATOS)				
PASO 4	ELABORE LA MATRIZ DE POSICIONAMIENTO				
PASO 5	ELABORAR LA VISION (A CORTO PLAZO)				
PASO 6	REDACTAR LA MISION DESTACANDO LOS ATRIBUTOS MEDIBLES PARA ALCANZAR LA VISION PERO YA CON CONOCIMIENTO DE SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES (FODA)				
PASO 7	REDACTAR LAS ESTRATEGIAS MAESTRAS (POLITICAS Y OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS) PARTIENDO DE LA MISION				
PASO 9	REDACTE EL DESPLIEGUE DEL PLAN QUE LE PERMITIRA VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO Y EL NOMBRE DE CADA RESPONSABLE				
LA REVISION Y EVALUACION SE DEBE DAR EN TODO MOMENTO CON EL CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS, ACCIONES POR LOS RESPONSABLES Y EL JUICIO DE VALOR DEPENDERA DEL REFERENTE ACORDADO PARA CADA PUNTO					

Cada paso, se expondrá en un formato de Excel con un ejemplo para que sirva de guía:

1. PROPOSITO Y MATRIZ FODA.

ELEMENTOS DEL PROCESO		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
PERSONAL					
	1. INTELIGENCIA EMOCIONAL DE JRMD	1. CONFORMAR EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	1. FALTAN DIRECTORES	1. DESPERTAR OPORTUNIDADES DEL MOMENTO DE AUGE	
MATERIALES					
DINERO	2. JRMD CONOCE Y REALIZA ESTADOS FINANCIEROS - CASHFLUW-	2. CREAR MODELO INCREMENTAL SIN NOMINA POR COMISIONES	2. FALTA LIQUIDEZ PARA TODAS LAS EMPRESAS	2. NAUFRAGAR POR NO JERARQUIZAR PROYECTOS	
INSUMOS OPERATIVOS					
MAQUINAS					
INMUEBLE					
MOBILIARIO Y EQUIPO	3. JRMD TIENE CONVENIOS LOCALES PARA INSTALACIONES	3. CAPITALIZAR LOS CONVENIOS Y ACUERDOS	3. DIFICULTADES PARA LAS INSTALACIONES Y EQUIPO	3. DESAPROVECHAR ESPACIOS	
METODO					
PLAN DE TRABAJO	4. YA ESTA EL PLAN ESTRATEGICO ELABORADO	4. APROVECHAR EL TALENTO DE CADA DIRECTOR PARA EL DESPLIEGUE Y EJECUCION.	4. FALTAN PLANES DE NEGOCIO Y SEGEMENTO DE MERCADO	4. QUEDARSE EN EL INTENTO.	
MANUALES DE ORGANIZACIÓN					
POLITICAS					
PLAN FINANCIERO					
MEDICIONES					
INDICADORES					
FINANCIEROS	5. YA HAY INFORMACION POR EMPRESAS	5. GENERAR RIQUEZA Y BIENESTAR PARA TODOS	5. FALTA CONOCER INDICADORES FINANCIEROS	5. NO LOGRAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO	
MEDIO AMBIENTE					
LIDERAZGO	6. YA ESTAN COMPROMETIDAS PERSONAS DE PALABRA	6. GENERAR COHESION Y SENTIDO DE PERTENENCIA	6. NO HE INTEGRADO A DIRECTORES	6. DESALIENTO Y ABOANDONO	
AMBIENTE LABORAL					
1. ESCRIBA PRIMERO EL PROPOSITO QUE LO MOTIVA A ELABORAR EL PLAN EMERGENTE.					
2. COMO SE TRATA DE UN PLAN ESTRATEGICO EMERGENTE (RESOLVER UN PROBLEMA) Y A LA VISTA EL PROPOSITO HAGA UNA LISTA DE LAS DEBILIDADES (COSAS NEGATIVAS) PONIENDO NUMERO PROGRESIVO.					
3. POR CADA DEBILIDAD ESCRIBA UNA AMENAZA QUE ES LA CONSECUENCIA DE LA DEBILIDAD					
4. HAGA UNA LISTA DE LAS FORTALEZAS (COSAS POSITIVAS) PARA CONSEGUIR EL PROPOSITO.					
5. POR CADA FORTALEZA ELABORE UNA OPORTUNIDAD QUE ES EL IMPACTO POSITIVO QUE SE OBTENDRIA SI APROVECHAMOS ESA FORTALEZA.					

1. PERSONAL. 2. ESTADOS FINANCIEROS. 3. MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DEL INMUEBLE Y EQUIPO. 4. NIVELES DE ORGANIZACIÓN Y LIMPIEZA. 5. SUMINISTROS DE INSUMOS BASICOS PARA LA OPERACIÓN

2. MATRIZ DE VULNERABILIDAD.

		 				
MATRIZ DE VULNERABILIDAD						
HERRAMIENTA QUE SIRVE PARA JERARQUIZAR EL IMPACTO DE LAS DEBILIDADES Y POR LO TANTO ORIENTA POR DONDE COMENZAR						
I M P A C T O		PORCENTAJE DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				} URGENTE
		0-25%	26-50%	51-75%	76-100%	
	CATRASFOTICO ©			1,4,5,6		
	SEVERO (S)			2		
	MODERADO (M)		3			
	LIGERO (L)					
NINGUNO (N)						
FRECUENCIA %	LISTADO DE DEBILIDADES				IMPACTO	SOLO ENLISTE LAS DEBILIDADES. CON SU EQUIPO DE TRABAJO VALOREN CON QUE FRECUENCIA SE PRESENTA CADA DEBILIDAD Y EL IMPACTO QUE TIENE O TENDRIA SI NO SE ATIENDE Y COLOQUEN EL NUMERO DE LA DEBILIDAD EN LA MATRIZ DE VULNERABILIDAD. LAS QUE SE COLOQUEN EN LOS RECUADROS AMARILLOS Y ROJOS TIENEN PRIORIDAD EN EL ABORDAJE. LAS QUE ESTAN FUERA NO SE REQUIERE EN ESTE MOMENTO PREOCUPARSE POR ELABORAR ESTRATEGIAS.
71%	1. FALTAN DIRECTORES				C	
57%	2. FALTA LIQUIDEZ PARA TODAS LAS EMPRESAS				S	
42%	3. DIFICULTADES PARA LAS INSTALACIONES Y EQUIPO				M	
71%	4. FALTAN PLANES DE NEGOCIO Y SEGEMENTO DE MERCADO				C	
71%	5. FALTA CONOCER INDICADORES FINANCIEROS				C	
71%	6. NO HE INTEGRADO A DIRECTORES				C	

PARTE 4

BIBLIOGRAFIA

1. Juran JM. **Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos.** 1ra ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1990:18.
2. Ogliastri E. **Manual de Planeación Estratégica.** 3ª. ed. Santa Fé de Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1993:9.
3. Steiner GA. **Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso.** 1ra. Ed. Compañía Editora Continental, S.A de C.V., 1991:43.
4. Day AR. **Cómo escribir y publicar trabajos científicos.** 3ra ed. Phoenix: Organización Panamericana de la Salud, 1992:55-77.
5. Deming WE. **Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis.** 1ra. Ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. de C.V., 1989:143.
6. Flores R, Ariosto ML. **Hacia una visión integral de la capacitación.** Capacitación 1994;8;64.
7. Acle TA. **Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad. Un caso real hecho en México.** 4ta. Ed. México: Editorial Grijalbo, S.A de C.V., 1989:81.
8. Weiss DH. **Cómo organizarse.** 1ra. Ed. México: Aguilar Editor, S.A: de C.V., 1992-67.
9. **Reunión de acercamiento entre la Subdirección General Médica y las Jefaturas Delegacionales de Servicios Médicos.** IMSS, Septiembre 12, 1994, México.
10. Subdirección General Médica. **Modelo de Atención a la salud.** Rev Med IMSS 1994;32:3-65.
11. Montesano-Delfín JR. **Manual del Protocolo de Investigación.** 1ra ed. México. Editorial Distribuidora Intersistemas. 2006.
12. Hamermesh RG. **Planeación estratégica. O como se las arreglan los gerentes triunfadores.** 1ra ed. México: Limusa. S.A de CV. 1991.
13. Acle TA. **Retos y riesgos de la calidad total.** 1ra ed. México: Grijalbo, S.A de C.V. 1994.
14. Adam EE, Hershaver JC, Ruch WA. **Productividad y calidad. Su medición como base del mejoramiento.** 1ra ed. México: Trillas 1991.
15. Gordon I. **Como anticiparse a su competencia.** 2da. Ed. Colombia: Fondo Editorial Legis. 1989.

DR. JESUS RAFAEL MONTESANO DELFIN

16. Kume H. **Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad**. 1ra. Ed. Colombia: Grupo Editorial Norma. 1993.
17. Gutiérrez M. **Nociones de calidad total. Conceptos y herramientas básicas**. 1ra. Ed. México: Limusa. S.A de C.V. 1996.
18. Ganeva I y Praciclo H. **La administración estratégica. Lineamientos para su desarrollo. Los contenidos educativos**. 1ra. Ed. Washington D.C.: Organización Panamericana para la Salud. 1994.
19. Montesano-Delfín JR. **Tips para mejorar la gestión directiva**. 1ra. Ed. México. Editorial Copescia.c. 2004.
20. Consejo de Salubridad General. **Estándares para la certificación de hospitales**. México: 2011.
21. Consultores en Desarrollo Estratégico CENDE. **Modelo de transformación del cambio organizacional**. México, 2011.