



ZACATECAS
GOBIERNO DEL ESTADO
2004•2010

SERVICIOS
DE SALUD

2007

Planeación Estratégica

Elaboró: Dr. Heladio G. Verver y Vargas
Ramírez Dr. José Manuel Guerrero Reyes Dr.
Javier Flores Muro Lic. Francisco Javier Madera
Maldonado

“Si no sabes a dónde vas cualquier camino te conduce allí”

Proverbio del Corán

La planeación estratégica es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Se trata de un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir –y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo para traducir la misión, visión, valores, políticas y estrategias en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso para hacer realidad el futuro que se desea. Una empresa de éxito (**un departamento o subdirección**) revisa sus planeaciones estratégicas en forma periódica, (en general una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.

La planeación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Disernir

Los componentes de la planeación estratégica son:

Introducción

¿De Dónde Partimos?

Antecedentes

Justificación

Análisis Estratégico

¿A dónde nos proponemos llegar?

Misión

Visión

Valores

¿Cómo lo vamos a lograr?

Objetivo General

Objetivos Específicos

Políticas

Estrategias y acciones

Límites

Recursos

¿Cómo saber que lo logramos?

Metas

Supervisión y control

Evaluación

A continuación se describe en qué consiste cada una de las partes mencionadas y una breve guía para llevar a cabo un documento de planeación estratégica.

Introducción

Se debe mencionar a manera de resumen el contenido global del proyecto en cuestión, mencionando los aspectos más generales sobre los cuales versa nuestra planeación.

¿De dónde partimos?

Antecedentes

En apartado se debe señalar aquella información relevante previa, que sirva como base para el presente proyecto. Por ejemplo: *si se habla de una unidad médica para brindar servicio en una comunidad, debemos señalar la información previa relacionada con las unidades establecidas en otras comunidades, así como los antecedentes de atención médica ausentes o presentes en la comunidad beneficiada, describiendo además brevemente la situación de ésta en cuanto a factores sociales, culturales, económicos, etc.*

Justificación

En este apartado se debe mencionar por qué es importante llevar a buen término el proyecto, para lo cual se deben analizar la oportunidad y viabilidad del mismo, así como su impacto o relevancia. Es preciso agregar aquí algunas estadísticas que sustenten la importancia del proyecto. Por ejemplo: *estadísticas vitales, sociodemográficas o de otro tipo, así como toda explicación que sustente la trascendencia de nuestro trabajo.*

Análisis Estratégico (FODA)

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas, generación de nuevos o mejores proyectos. La técnica FODA se orienta principalmente al análisis, se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Elaboración de las premisas

Estas son un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de la planeación.

Las premisas de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

- *Internas.* (Fortalezas y debilidades) se originan dentro de la empresa, (dirección, subdirección, departamento o en uno mismo si el proyecto es personal) algunas de las más usuales son el capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, capital humano, etc.
- *Externas.* (Oportunidades y amenazas) son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la dirección, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades; dentro de las más representativas pueden ser: de carácter político, legal, económicas, sociales, técnicas.

Fortalezas

Aspectos o características propias (inherentes) que representan ventajas para alcanzar los objetivos.

Oportunidades

Situaciones, recursos, o características externas que podemos aprovechar para lograr las metas de nuestra organización, destino, área protegida o comunidad.

Debilidades

Aspectos o características internas que representan desventajas para alcanzar los objetivos trazados para nuestro destino, sitio, organización o proyecto, pero que está dentro de nuestro alcance el superarlas, reducir las, o convivir mejor con ellas.

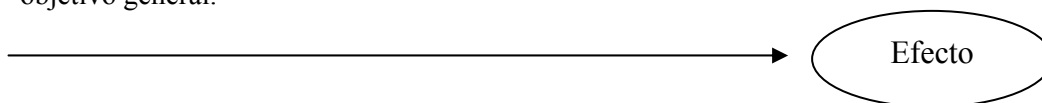
Amenazas

Aspectos o características externas, que representan desventajas para nuestro destino, sitio, organización o proyecto, sobre los cuales no tenemos control directo, pero debemos considerar para fijar objetivos realistas y diseñar estrategias para minimizar su impacto adverso sobre nuestras metas.

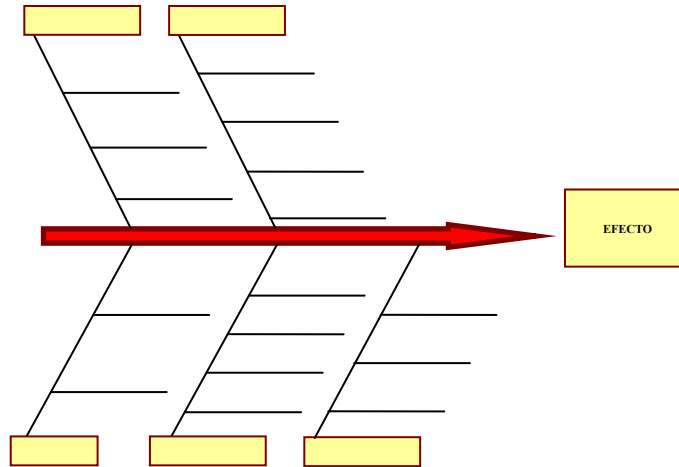
A partir del análisis FODA, podemos realizar un diagrama de Ishikawa, el cual además de identificar posibles soluciones a nuestra problemática, también nos facilita el establecimiento de los objetivos general y específicos. El diagrama de Ishikawa conocido también como causa-efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes hipótesis propuestas sobre las causas de un problema. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento esquemático de un problema complejo.

El diagrama se elabora de la siguiente manera:

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.
2. Trazar una flecha y escribir el "efecto" del lado derecho. Este efecto nos sirve para conformar nuestro objetivo general.



3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias. Estas ramas secundarias nos sirven para definir nuestros objetivos específicos.



5. Asignar la importancia de cada factor.
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente.
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad.

¿A dónde nos proponemos llegar?

Misión

Es la razón de ser de la organización, programa o dirección.

Tres preguntas son básicas para definir la misión: ¿Quiénes somos? ¿A que nos dedicamos? ¿Cuál es el valor agregado y/o ventaja?

Los requisitos son:

- Motivadora. Que inspire a los que forman parte de la institución o programa, esto incluye que sea alcanzable.
- Permanente. Que se mantenga mientras todo un ciclo de vida de la institución o programa.
- Congruente. Consistente entre lo que se hace y lo que se desea.

Misión			
Atribuciones		Compromisos	Gestión Pública
Qué hace	Para quién lo hace	Para qué lo hace	A través de qué lo hace
<ul style="list-style-type: none"> •Atribuciones •Características diferenciales •Campo de acción 	<ul style="list-style-type: none"> •Usuarios internos/externos •Sectores de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> •Necesidades y requerimientos que desea satisfacer •Elementos intangibles •Valor agregado para sus usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> •Funciones •Valores •Principios •Políticas •Normas

¿Quiénes somos?	
¿Qué hacemos?	
¿Para qué lo hacemos?	
¿Para quién lo hacemos?	
¿A través de qué lo hacemos?	

Misión			
Requisitos que debe cumplir la misión	Sí	No	Observaciones
¿Delimita el quehacer de la institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Determina para qué lo hace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Define a su población objetivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Sintetiza las principales funciones que utiliza la institución para cumplir su quehacer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Captura la esencia y razón de ser de la institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Es representativa y concisa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Genera compromiso y motivación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿SE VALIDA LA MISION?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Visión

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión". Es el estado deseado en el futuro para la organización. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son:

- Lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer.
- ¿Qué tipo de Empresa queremos ser?

- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

¿Qué y cómo queremos ser?
¿Qué deseamos lograr?
¿Cómo queremos que nos describan respecto a nuestros resultados?
¿Cuáles son nuestros valores distintivos?
¿Hacia dónde queremos cambiar?

Visión			
Requisitos que debe cumplir la visión	Sí	No	Observaciones
La Visión representa el escenario deseado por la institución en el largo plazo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La visión expresa los valores por los que se deberá distinguir la institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La visión muestra la dirección hacia la cual quiere enfocarse la institución en el largo plazo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La visión delimita en forma detallada el alcance de los esfuerzos que debe realizar la institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SE VALIDA LA VISION DE LA INSTITUCIÓN?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Valores

Son pautas de conducta que definen la actuación de los individuos (ejemplo: pediatra, enfermera, intendente, secretaria, etc.) en la organización (consultorio). Los valores deben convertirse en actitudes y conductas, además, de ser compartidos y practicados por todos los miembros.

Algunos valores y principios pueden ser:	
Valores (debe ser)	Principios (como es)
Incluyente	Rectitud
Equidad	Integridad
Trato Digno	Honestidad
Confiable	Dignidad Humana
Eficiente	Humildad
Transparente	Calidad

¿Cómo lo vamos a lograr?

Objetivo General y Específicos

Los objetivos deben estar acorde con la misión y visión establecidas. Los objetivos representan el propósito de nuestro trabajo. El objetivo general puede ser deducido a partir de los diagramas de Ishikawa establecidos previamente, tomando en cuenta el efecto o problema anotado al final de la línea horizontal. Los objetivos específicos pueden ser establecidos de acuerdo a las ramas secundarias de nuestros diagramas. Todos los objetivos deben dar respuesta en su estructura a tres preguntas: ¿qué se pretende?, ¿cómo se va a realizar? y ¿para qué se quiere llevar a cabo? Idealmente debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la ejecución de las estrategias. En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, la actitud o el comportamiento que deben observarse en situaciones específicas, de tal forma que las reglas son rígidas, y las políticas, flexibles.

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe establecerse por escrito y ser autorizada por los directivos, redactarse claramente y con precisión, darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar, interrelacionarse con las demás políticas y servir de apoyo a la filosofía, a la misión y a la visión organizacional, revisarse periódicamente, ser razonable y aplicable a la práctica, estar acorde con los objetivos planteados y se flexible.

Estrategias y Acciones

Las estrategias son los pasos secuenciales a través de los cuales se va a dar cumplimiento al objetivo general y específicos. Deben ser enunciados concretos y de manera ideal deben iniciarse con un verbo en imperativo

(se gestiona, se aplica, se analiza, etc.). Las acciones son el desglose de las actividades señaladas en cada una de las estrategias, deben cumplir con los mismos requisitos.

Límites

Aquí se definen los tiempos, espacios físicos y universos de trabajo con los cuales se va a llevar a cabo el proyecto.

Recursos

En este apartado debemos definir cuáles son los recursos humanos, materiales y financieros que son necesarios para llevar a buen término el proyecto.

¿Cómo saber que lo logramos?

Metas

Se deben establecer metas a corto (1 año), mediano (2-3 años) y largo plazo (4-5 años), definiendo claramente los tiempos en los cuales deberán alcanzarse estas metas, así como el responsable o responsables de su cumplimiento. Es útil la realización de cuadros que esquematicen estas metas y que estos sean conocidos por todas las personas involucradas, de tal manera que todos puedan observar el avance de las mismas. Se deben establecer metas en relación a estructura, procesos y resultados programados.

Supervisión y Control

Debe establecerse un equipo responsable de realizar las actividades de supervisión y control a fin de garantizar el cumplimiento de las metas. Para ello se debe establecer un cronograma de las actividades a realizar y quién es el encargado o encargados de llevarlas a cabo. La supervisión debe ser un proceso capacitante, motivador y enfocado a la solución de problemas, buscando promover un trabajo compartido y estimulante entre los que realizan la tarea de supervisión y los restantes miembros del equipo de trabajo; no debe, en lo posible y dentro de un marco ético, generar medidas punitivas.

Evaluación

La evaluación consiste en valorar cuales fueron los logros alcanzados en relación con las metas planteadas. Se sugiere que la evaluación se enfoque a indicadores de procesos e impacto de los mismos. Es útil la representación gráfica de los logros a fin de visualizar con mayor presteza el nivel de logro obtenido. Para el proceso evaluatorio se debe tomar en cuenta lo programado en cuanto a estructura requerida, procesos establecidos y resultados esperados mediante la realización del proyecto.