



[www.chcapacita.cl](http://www.chcapacita.cl)

*Técnicas para Aplicar en la  
Atención Primaria de Salud*

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN EN CAPS

Desde Sócrates en la antigua Grecia, hasta llegar a la actualidad existen diversos estudios sobre que es la estrategia y de donde nace su origen, los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios, Fue por **Von Neuman y Morgenstern en su obra “La Teoría del Juego“**, en la que detalla una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta aunque existen variados modelos en el mercado, revisaremos el Balance Score Card (BSC) y Cuadro de Mando Integral (CMI).

Los psicólogos destacan la importancia del juego en la infancia como medio de formar la personalidad y de aprender de forma experimental a relacionarse en sociedad, a resolver problemas y situaciones conflictivas. Todos los juegos, de niños y de adultos, juegos de mesa o juegos deportivos, son modelos de situaciones conflictivas y cooperativas en las que podemos reconocer situaciones y pautas que se repiten con frecuencia en el mundo real.

El estudio de los juegos ha inspirado a científicos de todos los tiempos para el desarrollo de teorías y modelos matemáticos. La **estadística** es una rama de las matemáticas que surgió precisamente de los cálculos para diseñar **estrategias** vencedoras en juegos de azar. Conceptos tales como probabilidad, media ponderada y distribución o desviación estándar, son términos acuñados por la estadística matemática y que tienen aplicación en el análisis de juegos de azar o en las frecuentes situaciones sociales y económicas en las que hay que adoptar decisiones y asumir riesgos ante componentes aleatorios.

Pero la **teoría de juegos** tiene una relación muy lejana con la estadística. Su objetivo no es el análisis del azar o de los elementos aleatorios sino de los **comportamientos estratégicos** de los jugadores. En el mundo real, tanto en las relaciones económicas como en las políticas o sociales, son muy frecuentes las situaciones en las que, al igual que en los juegos, su resultado depende de la conjunción de decisiones de diferentes agentes o jugadores. **“Se dice de un comportamiento que es estratégico cuando se adopta teniendo en cuenta la influencia conjunta sobre el resultado propio y ajeno de las decisiones propias y ajenas”.**

La técnica para el análisis de estas situaciones fue puesta a punto por un matemático, Jhon von Neumann, a comienzos de la década de 1940 trabajó con el economista Oscar Morgenstern en las aplicaciones económicas de esa teoría. **El libro que publicaron en 1944, "Theory of Games and Economic Behavior"**, abrió insospechadamente un amplio campo de estudio en el que actualmente trabajan miles de especialistas de todo el mundo.

La Teoría de Juegos ha alcanzado un alto grado de sofisticación matemática y ha mostrado una gran versatilidad en la resolución de problemas. Existen dos clases de juegos que plantean una problemática muy diferente y requieren una forma de análisis distinta, si lo jugadores se comunican entre ellos y negocian los resultados se denomina **juego de transferencia de utilidad o cooperadores**. Mientras que los otros los jugadores no llegan a acuerdos **juegos no Cooperativos o sin transferencia de utilidades** se caracterizan por ser **bipersonales** (dos jugadores) simétricos o asimétricos según resultado o los juegos Biestratégicos con muchas personas.

Conozcamos las mentes brillantes de **LA TEORÍA DE JUEGOS**.



**John von Neumann**

**1903-1957**



**Oskar Morgenstern**

**1902-1976**

En 1944, John von Neumann y Oskar Morgenstern publicaron su libro "Theory of Games and Economic Behavior" iniciando así la aplicación de la TEORÍA DE JUEGOS AL ANÁLISIS ECONÓMICO.

### En 1962 Alfred D. Chandl

Basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- ✓ La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- ✓ La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- ✓ La asignación de recursos para alcanzar las metas. Henry Mintzberg: ***“el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”*** en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

### Década de los 70:

Planeación para empresas en situación de ataque.

### Años más tarde, en 1978

**Dan E. Schandel y Charles W. Hofer**, en su libro *Strategy Formulation Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

### Principios de los 80

Planeación para recortes y racionalización

### Década de los 90

La metodología **Balanced Scorecard** y planificación estratégica

**La metodología Balanced Scorecard** fue desarrollada por los profesores **David Norton** y **Robert Kaplan** después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cuál se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros. Esta visión meramente financiera limitaba la capacidad de toma de decisiones, ya que estos indicadores no explican de forma integral la actuación presente de la empresa ni mucho menos la futura. Fundamentalmente, nos explican la "performance" de la organización en el pasado.

**Entre otras, las principales conclusiones de este estudio fueron:**

- ✓ El 90% de las Compañías opina que una verdadera comprensión de la Estrategia orientada a la acción podría influir significativamente en el éxito de las mismas.
- ✓ Sin embargo, menos del 60% de los altos directivos y menos del 10% del personal total creía tener una comprensión clara de la Estrategia.
- ✓ Además, de ese 60% de altos directivos, menos del 30% consideraba que la estrategia se había implantado eficientemente.

**Las principales causas de este fracaso en la implantación de la estrategia, eran las siguientes:**

1. No es suficiente con una Visión Estratégica clara: para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la Compañía y comprendida por todos sus miembros.
2. Cuando se define una Visión Estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de Áreas, Departamentos y Personas: normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la Estrategia y las Operaciones.
3. Las decisiones Operativas del día a día normalmente ignoran el Plan Estratégico: el Plan Estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los Departamentos y personas.
4. Las Compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas: debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos.

El **Balanced Scorecard** fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- ✓ Información Financiera y No Financiera.
- ✓ Información Interna e Información Externa.
- ✓ Información sobre los resultados actuales y los futuros.

Para conseguir este equilibrio propusieron evaluar la actuación de la compañía en base a cuatro perspectivas, que simulaban el comportamiento orgánico de las organizaciones:

1. **Perspectiva Financiera.** Describe los resultados tangibles de una estrategia, tales como la rentabilidad de inversión, valor para los accionistas, crecimiento de ingresos, costo unitario entre otros
2. **Perspectiva de Clientes.** Refleja la posición de la compañía en el mercado, identifica y define la posición y los segmentos del cliente y valora el cliente objetivo; Considera perspectivas como satisfacción y retención del cliente, ingreso de nuevos clientes rentabilidad de los clientes.
3. **Perspectiva de Procesos Internos.** Contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumplen con los indicadores de satisfacción del cliente.
4. **Perspectiva de Infraestructuras (Learning & Growth),** la disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas que son importantes para llegar al éxito de una estrategia, por lo tanto la formación y el crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, sistemas y procesos.

## **APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El **Balanced Scorecard (BSC)**, es una herramienta muy útil que permite describir y comunicar una estrategia de planeación de forma coherente y clara. Norton y Kaplan, establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las

perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante

El proceso de la planeación estratégica, así como el establecimiento del BSC, es complejo. Una planeación estratégica exitosa, no es solamente determinar mi misión, visión, valores así como las fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), para luego establecer programas departamentales de mejora.

Significa además, conocer mi industria, mis competidores, productos / servicios, realizar un plan de negocios que contenga el plan de marketing y un presupuesto maestro. Mediante ello se busca mejorar mis procesos, operaciones y ante todo los resultados económicos de la empresa enfocados, en todo momento a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y los Stakeholders relacionados con la compañía.

### **Beneficios del Balanced Scorecard (BSC)**

El BSC es una metodología que relaciona a la estrategia de la empresa con la acción teniendo como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción junto a resultados. A continuación se mencionan los siguientes beneficios que las organizaciones que optan por su implementación logran Obtener:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

## Fundamentos de la Planeación Estratégica y Balanced Scorecard

- ✓ La Planeación estratégica podría definirse como el *proceso de implementar distintos planes operativos en una empresa, para alcanzar sus metas, en el corto, mediano y largo plazo, evaluando decisiones y proyectos de mejora, que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos, de mercado y empresariales.*
- ✓ El Balanced Scorecard es una de las herramientas que permite la implementación efectiva de la planeación estratégica y que busca evaluar el desempeño del negocio por medio de la fijación de indicadores cuantitativos alineados a estrategia del negocio, sus objetivos, procesos y necesidades de los clientes.

### Cuadro de mando integral

Sus autores, **Robert Kaplan** y **David Norton**, plantean el **CMI** como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

### Desde lo teórico a lo práctico:

En primera instancia, durante la planeación estratégica debemos responder algunas preguntas fundamentales tales como:

- ✓ *¿Cuál es el Core de nuestro negocio? Qué hacemos y para quién los hacemos.*
- ✓ *¿Quién es nuestra competencia?Cuál es la ventaja competitiva de los demás y propia percibida por los clientes.*
- ✓ *¿Qué debemos mejorar? Cómo operamos nuestros procesos y cómo realizamos nuestros productos y servicios. Detectar áreas de oportunidad.*

Para poder contestar de forma correcta estas preguntas es necesario realizar investigaciones y estudios que nos den a conocer el entorno de negocios, analizando la industria y la empresa misma.



## **Procesos de la Planeación Estratégica**

Los pasos del macro proceso en la planeación estratégica incluyen:

### **1. Reflexión Estratégica**

Es la primera actividad a desarrollar en el proceso de planeación estratégica e incluye una reflexión de la alta dirección y sus stakeholders (grupos de interés).

#### **Diagnóstico estratégico**

Podemos incluir a clientes, proveedores, empleados y consejeros externos e internos. El objetivo de este diagnóstico es establecer una línea base de en donde se encuentra el negocio y lo que en lo general esperamos de este.

#### **Definición de la cultura organizacional**

La alta dirección debe definir la filosofía de la empresa sobre los clientes, personal, proveedores, competidores, autoridades gubernamentales.

#### **Revisión de las UEN's (unidades estratégicas del negocio)**

¿Son las actuales UEN's con las que queremos continuar?

#### **Revisión del propósito de la empresa**

Esta revisión incluye la crítica y reflexión de los enunciados que dictan las líneas generales del negocio. Esta revisión se hace a:

**Visión:** ¿Es la visión de la empresa alcanzable?, ¿En qué periodo de tiempo?

**Misión:** ¿La razón de ser del negocio continua o sufre ajustes?,

**Valores:** ¿Los valores declarados empatan con la cultura organizacional que queremos establecer?

**Política de calidad:** ¿Refleja cómo actuaremos con nuestros clientes y como funcionaremos para mejorar nuestros productos / servicios a estos?

**Slogan corporativo:** ¿El actual slogan refleja el quiénes somos?

## **2. Estrategia corporativa**

Se debe definir ¿Cuál será nuestra estrategia corporativa? Costo o diferenciación y definirla de la manera más explícita y clara posible.

Esto con la finalidad de establecer cuál deberá ser nuestra ventaja competitiva que deberá percibir el cliente e identificar a nuestra organización. Esta estrategia puede reforzarse con la incorporación de slogans de negocio y comerciales.

## **3. Análisis general del mercado**

El análisis general del mercado incluye:

### **Market Value:**

El objetivo de esta actividad es definir el valor económico total del mercado.

### **Detección de competidores**

Esta actividad debe reconocer cuales son mis competidores y que productos / servicios ofrecen.

### **Definir el tamaño del mercado**

Proporciona cuantos posibles compradores tenemos y cuantas veces podemos repetir la venta.

### **Estudio de atracción y competitividad**

Dicho estudio debe responder que tan atractivo es el mercado y que tan competitivos son nuestros productos y servicios en función a lo que buscan los clientes.

### **Mercado potencial de nuestra empresa**

Define, de acuerdo a nuestros productos / servicios, el nicho de mercado que podríamos atacar. Esto se realiza mediante el *market scanner*.

#### 4. Análisis de los productos y servicios

Al realizar este análisis puedo darme cuenta de forma cuantitativa, si las características de mi producto / servicio son compatibles con las necesidades de los clientes y así proponer mejoras enfocadas a las expectativas de los clientes.

##### **Definición del mercado potencial realizable**

Luego de realizar los análisis enumerados anteriormente, podemos definir de forma muy precisa cuál es el nicho de influencia que puedo realmente alcanzar.

##### **Definición de los productos y servicios para atacar el mercado**

Durante este análisis se realiza el estudio de cada producto para tomar la decisión de eliminarlo, mejorarlo o continuar con su venta (matriz cure, kill, continue).

#### 5. Análisis del Entorno

Este análisis contiene:

- ✓ **Análisis de la empresa:** es el estudio de las fuerzas y debilidades, este análisis puede realizarse mediante la matriz de evaluación de factores internos.
- ✓ **Análisis de la industria:** estudio de oportunidades y amenazas, puede realizarse mediante la matriz de evaluación de factores externos.
- ✓ **Análisis de la fuerza y posición competitiva:** mediante este análisis y con el conocimiento de qué características de calidad desea el cliente de mis productos / servicios en la próxima temporada o ciclo de vida de producto y también con un conocimiento de mis competidores, puedo conocer qué fuerza tengo al ofertar un producto o servicio y pronosticar la realización de mis ventas por producto, así como qué posición guardo con relación la competencia.

#### 6. Establecimiento del Balanced Scorecard (BSC)

Una vez determinados los análisis anteriores es necesario fijar objetivos organizacionales que se desplieguen a través de cada proceso. Los objetivos deben ser medibles, esto se logra con el establecimiento de indicadores.

La herramienta recomendada es el BSC, esta herramienta permite visualizar en forma clara,

qué conocimientos, habilidades, experiencia, competencias, debe tener nuestro personal para llevar a cabo nuestra planeación estratégica.

El siguiente paso es sincronizar nuestros procesos directivos, operativos y de apoyo con iniciativas (proyectos de mejora) que me permitan controlar dichos procesos para optimizarlos.

Si la empresa, llegados a este momento, tiene las personas correctas y los procesos optimizados, entonces y sólo entonces, puede aspirar a tener clientes satisfechos a través del cumplimiento de sus necesidades y expectativas. Si logramos este último paso, podremos alcanzar los resultados establecidos en la planeación estratégica.

El BSC debe incluir el mapa estratégico que incluye las 4 perspectivas del negocio (personas, procesos, clientes y resultados), así como los parámetros a medir, los objetivos establecidos en la planeación estratégica, los indicadores, metas anuales y las iniciativas (proyectos de mejora).

## **7. Definir el modelo de negocio y las herramientas de mejora a implementar en la empresa**

Este modelo puede ser representado de forma gráfica y debe incluir las herramientas de mejora continua (BSC, control estadístico de proceso, six sigma, lean office, lean manufacturing, ITIL, ISO, equipos de alto desempeño, QFD, etc.) que nos ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales planteados.

## **8. Definición de procesos**

Para poder gestionar (dirigir y controlar) una empresa en forma eficiente y poder aterrizar de forma exitosa nuestra planeación estratégica, debemos identificar los procesos y sus interfaces, establecer los métodos de control, y monitorear sus indicadores de desempeño para evaluar si se alcanzan los objetivos planificados para dichos procesos. Los procesos pueden agruparse en procesos:

- ✓ Directivos (procesos de planeación, presupuestos, desempeño del negocio).
- ✓ Operativos (comercialización, diseño y desarrollo, producción, control del servicio, entre otros).

- ✓ De apoyo (compras, mantenimiento, tecnologías de la información, recursos humanos, administración, logística, sistema de calidad, etc.).

La definición de procesos depende de cada empresa. Los procesos descritos entre paréntesis son ejemplificativos.

## **9. Organización**

Establecida la planeación estratégica y definidos nuestros procesos, podemos revisar cuál es nuestro plan estratégico vs el personal con el que contamos. Esto nos llevará probablemente a hacer ajustes en nuestro organigrama. Además, es muy importante en este momento revisar:

### **Reglas de negocio**

Que son básicamente políticas, las normas, reglamentos de vital importancia para alcanzar los objetivos de la empresa

### **Descripciones de puesto:**

Esta revisión debe hacerse en función del plan estratégico, el BSC y de los procesos. También deben incluir los indicadores de desempeño alineados a nuestro BSC.

### **Detección de necesidades de capacitación**

Qué capacitación debe tener mi personal para cumplir con el plan estratégico.

## **10. Planeación operativa**

La planeación operativa puede realizarse por proceso (mejor practica) o bien por área de la empresa. Es decir, en base a las directrices, objetivos, indicadores emanados de la planeación estratégica, cada proceso o área de la empresa debe presentar un plan a detalle de como aterrizar dicha planeación. La planeación operativa debe incluir los proyectos de mejora establecidos en la planeación estratégica y un cronograma que detalle las actividades, las fechas y los responsables de su ejecución.

## **11. Realización del Business y Marketing Plan**

Con toda la información recabada con anterioridad, podemos construir nuestro Business y Marketing Plan, así como el presupuesto maestro de manera objetiva, concreta y con datos completos, minimizando al máximo los riesgos en nuestra compañía.

## **12. Revisión, ajustes y seguimiento a la Planeación Estratégica**

La revisión y el seguimiento de la planeación estratégica pueden realizarse de manera mensual con la finalidad de verificar indicadores del BSC, proyectos de mejora y hacer ajustes en caso necesario.

## **BSC y confección de Mapa estratégico y cuadro de Mando Integral (CMI)**

### **Cuadro de mando integral**

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Son las 4 dimensiones ya estudiadas.

La oferta crea su propia demanda propone la Ley de Say. Sin embargo desde hace unos años la demanda ha dejado de superar a la oferta en la mayoría de los sectores; en consecuencia las organizaciones deben competir ofreciendo productos y servicios que satisfagan la demanda, la cual es selectiva, cambiante y exigente, aspectos que sin dudas reducen notablemente los márgenes de utilidad al incrementar los costos de la cadena productiva.

Los cambios para las empresas también provienen del ambiente, el cual ha se vuelto más turbulento. Por ello, las organizaciones deben realizar esfuerzos extraordinarios para mantener sus fuentes de ventajas competitivas alejadas de la de sus competidores, quienes ahora responden más rápidamente a las innovaciones.

En este marco, las organizaciones deben valerse de nuevas herramientas para el análisis competitivo, para ello primero deben planificar la estratégica para luego focalizarse en la ejecución, una habilidad que hoy requiere de una capacidad especial para llevarse adelante. En otro orden, las tradicionales mediciones que las empresas efectuaban estaban

vinculadas al análisis del desempeño de los indicadores financieros sin tener en cuenta los distintos eslabones de la cadena de valor, lo cual resulta claramente insuficiente.

En el mundo actual de los negocios los resultados financieros deben ser entendidos como la consecuencia de un conjunto de acciones implementadas por la compañía como el buen trato al cliente interno y externo, la implementación exitosa de procesos de mejoras y la capacidad de los empleados de llevar adelante los objetivos estratégicos, todo lo cual impactará en los resultados financieros futuros.

La revolución de la información y de la tecnología de la información (TI) al extenderse por toda la economía, trajo aparejado una notable reducción en los costos para obtenerla, procesarla y transmitirla, transformando la manera en la cual las empresas gestionan sus negocios.

Este hecho incontrastable, permite a las organizaciones implementar nuevas herramientas como la que vamos a describir en los próximos párrafos, el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).

El BSC puede ser un simple esquema de mediciones que monitoree el desempeño general de la organización o un sofisticado sistema de planificación y comunicación por medio de indicadores claves alineados a la visión y la misión.

El CMI puede ser utilizado por grandes o pequeñas empresas, con o sin fines de lucro, en organizaciones reguladas o desreguladas, en compañías con altos beneficios o con pérdidas. Las organizaciones que lo han comenzado a utilizar muestran altos niveles de satisfacción, comparado con el mecanismo utilizado previamente; sin embargo, el punto central está en capacidad que tengan los directivos en tomar la decisión de su implementación.

**Las características más importantes de un tablero de control son las siguientes:**

- ✓ Incluye información relevante para dar una visión integral de la organización.
- ✓ Los indicadores se vinculan entre sí mediante una relación de causa-efecto.
- ✓ Los indicadores y sus métricas reflejan los resultados del trabajo pasado y los beneficios futuros.
- ✓ Incluye tanto métricas económicos-financieras como otras que no lo son.

- ✓ Permite progresar a un análisis de valores estadísticos pasados, presentes y efectuar proyecciones futuras.
- ✓ Incluye métricas para tomar decisiones que impactarán en el corto, mediano y largo plazo.

**Limitaciones del BSC De acuerdo a Santos y Fidalgo (2004)** describen que a pesar de un modelo de gestión que logra considerar elementos de medición y que permite evidenciar que la empresa avanza o no en la dirección planificada según estrategias, existen sin embargo algunas debilidades en las cuales puede anteponerse al desarrollo efectivo y exitoso del BSC ;

- ✓ Falta de responsabilidad y compromiso por parte de la dirección, quien es responsable de definir la visión del negocio, generando climas inadecuados en el ámbito laboral falta de equilibrio entre las funciones de control, comunicación y acción del BSC.
- ✓ Indicadores seleccionados alterados ya sean por un exceso de ellos o un defecto los cuales producirán una información confusa e irrelevante.
- ✓ Si no existe dinamismos en las estrategias no existe un avance continuo lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño BSC , inoperancia de gestión

### **Medidas Aplicables En La Planificación Estratégica e Indicadores De Gestión En La Atención Primaria De Salud.**

La PE y los indicadores de desempeño son herramientas metodológicas, que nos permitirán realizar una evaluación clave que retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento del gestiónamiento público, desde esta perspectiva nos referiremos a los aspectos aplicables para la evaluación sector público.

Se propone una metodología que contribuya a los indicadores de desempeño, enfatizando la necesidad de articular el sistema de monitoreo y evaluación se busca identificar las mejores prácticas, la experiencia muestra que es la clave para general un ambiente adecuado a las reformas de una institucionalidad, en torno a la planificación del desarrollo y evaluación de los programas públicos.



Para determinar su operatividad y Según el objeto de la evaluación nos permitirá pronunciarnos sobre diversos ámbitos de las intervenciones gubernamentales tales como:

- ✓ Evaluación de políticas Públicas
- ✓ Evaluación de programas públicos
- ✓ Evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas,
- ✓ Evaluación del desempeño individual.

Según el propósito de la evaluación de penderá el objetivo de esta, puede ser en el caso de evaluación de políticas y programas evaluando el perfeccionamientos de estos, desde un punto de vista de economicidad de los medios utilizados según recursos. La Planificación Estratégica tiene como carácter principal establecer los recursos de acción para alcanzar los objetivos. Desde esta visión es clave para el diagnóstico y la toma de decisiones de las instituciones públicas para llegar al futuro deseado ya sea a mediano o largo plazo. Estas exigencias persiguen comprobar si han alcanzado la capacidad de desarrollo organizacional acorde a los desafíos que enfrentan, es decir si han desarrollado la capacidad la institución de implementar estrategias que el sistema establece para lograr los objetivos organizacionales

## **Componentes de una PE**

### ***Visión***

Sirve para direccionar todas las actividades del establecimiento de salud y es la base para que todos los trabajadores tengan una orientación común en el desarrollo de sus acciones.

Es la representación escrita de cómo nos queremos ver a futuro como OS, tras el proceso de transformación, debe determinar la forma en que se ve a futuro. Es deseable que la visión sea corta en su redacción y lo más nítida posible para que se pueda visualizar con claridad lo que la organización aspira a ser en el futuro.

### **Misión**

Es una declaración escrita sobre cuál es la finalidad de la OS, básicamente describe aspectos como el propósito general de la organización, Es deseable que la misión sea corta, clara y concisa, y su contenido debería ser lo más compartido posible dentro de la OS de manera que todos los trabajadores puedan recordarla.

### **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos aportan a los indicadores que permiten medir el avance de las acciones hacia los resultados. Permite constatar la calidad de la intención de un cambio o transformación, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona.



*En el caso de las Instituciones tales como los Ministerios o Departamentos, los logros se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas por cumplir con su finalidad y su expresión en los resultados o impactos en el bienestar de los ciudadanos*

## ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE TENER LA PLANIFICACION?

### Flexible

- Que responder a los problemas, necesidades y potencialidades de cada población.

### Adaptable

- Que garantice a la continuidad de las actividades, a partir de modificaciones, ampliaciones o renovaciones de acuerdo a los cambios que se presenten en la salud y en el contexto socioeconómico.

### Simple y Coherente

- Que pueda ser entendido por todos los trabajadores y los actores sociales que han participado en su elaboración.

### Realista

- Que las metas y objetivos sean alcanzables, respondan a los problemas prioritarios y a los recursos financieros y materiales con que se cuentan.

### Integral

- Que comprenda las actividades de salud pública, así como aquellas atenciones al individuo su familia y su contexto en donde vive.

El uso de la Planificación Estratégica identifica las prioridades y la asignación de recursos en un contexto de cambios y exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida entre las características centrales de la gestión orientada a resultados podemos observar:

- ✓ Establecer la base para el control y evaluación de metas: identificando objetivos , indicadores y metas que permitan evaluar resultados , mediante el desarrollo de procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades y recursos
- ✓ Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- ✓ sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- ✓ Vinculación de recursos y presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- ✓ Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

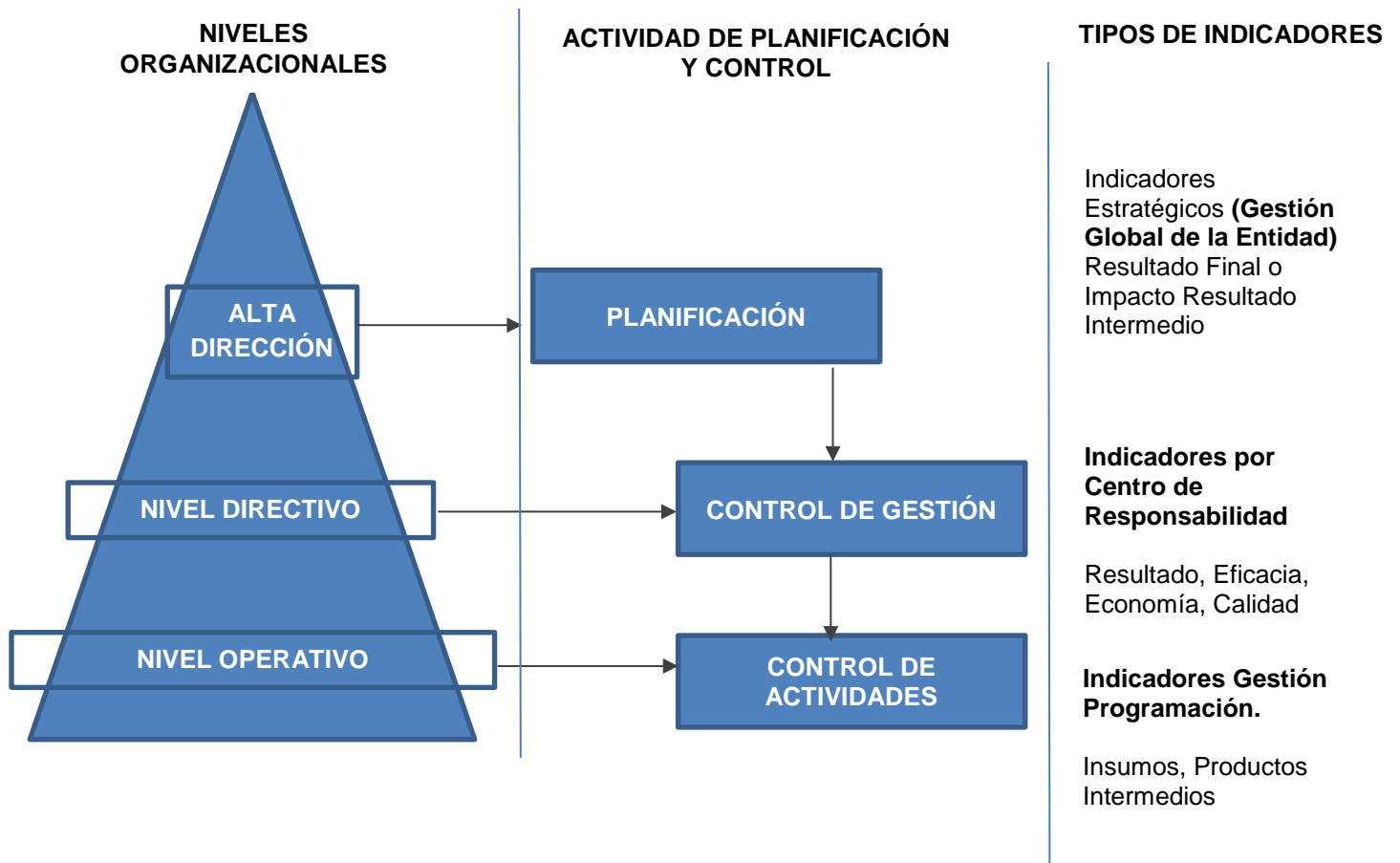
### **¿QUIÉNES PARTICIPAN EN LA PLANIFICACION?**

Los responsables de la planificación son el cuerpo técnico y autoridades de los establecimientos de salud, es primordial que todos los involucrados en la ejecución de las acciones tomen parte en la planificación, este debe de ser de carácter participativa, recogiendo las ideas y aportes de todos los encargados de las acciones de salud.

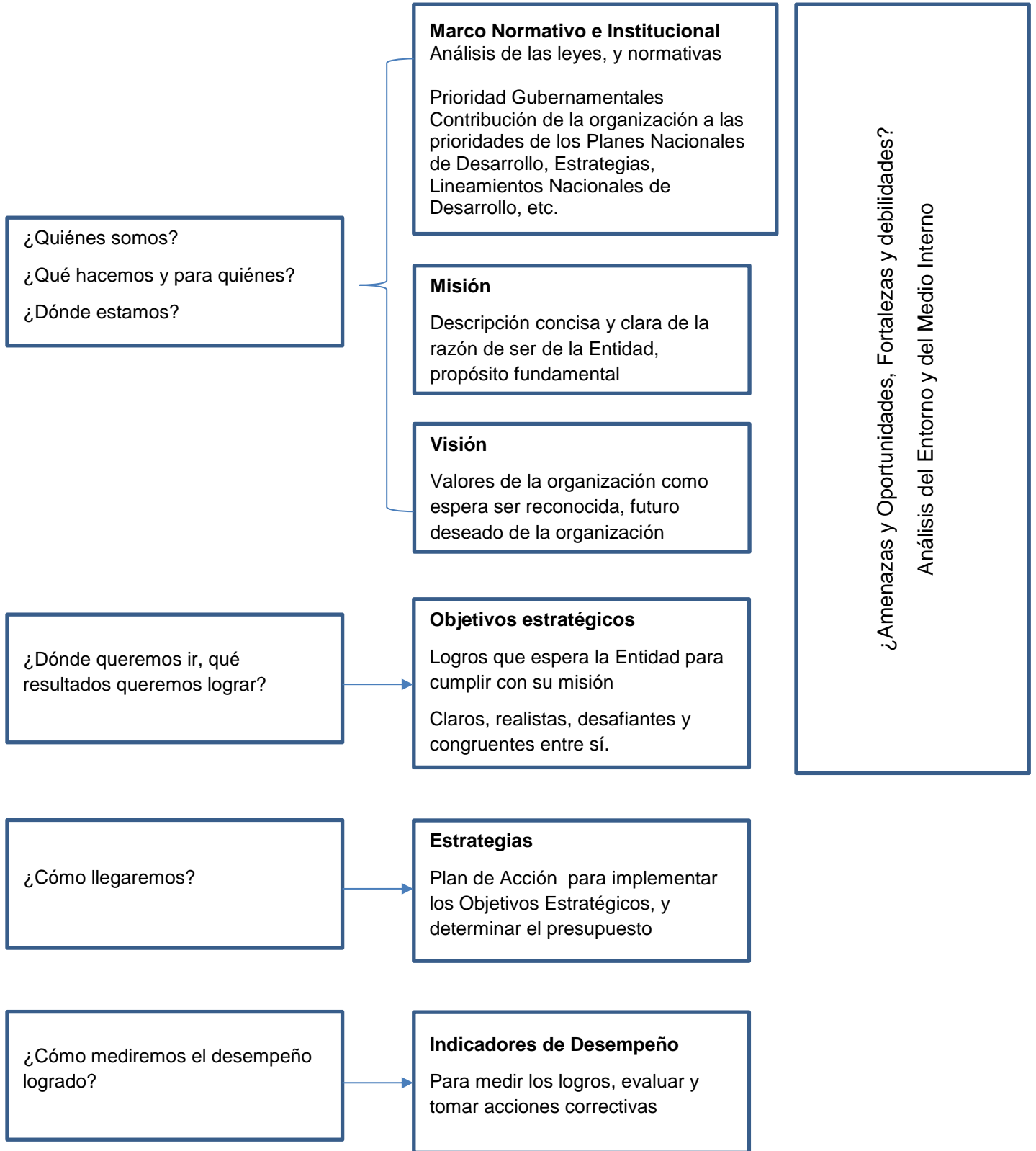
Se debe integrar de manera paulatina en el proceso a todas las entidades que de alguna manera están ligadas con las acciones en el ámbito de salud tales como secretarías, centros y municipios, motivando a la participación de representantes de la comunidad : alcaldes, autoridades y líderes locales, para obtener una visión de los problemas desde la comunidad y comprometer la ejecución de las acciones logrando un plan integral, coherente con la realidad local y con el compromiso de los actores sociales del ámbito.

## ¿Cuándo realizar la planificación?

La planificación es un proceso permanente que se debe realizar generalmente antes de iniciar un proyecto o programa de acción, también debemos tener en cuenta en el caso de los servicios de salud antes de culminar cada año laboral y que coincide con el año calendario. Posteriormente, el equipo técnico del Establecimiento de Salud, las instituciones y representantes comunales, mediante reuniones periódicas monitorean la ejecución del plan, realizando los ajustes que fueran necesarios.



Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas, encontrando diversos enfoques en la literatura. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y hallamos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. En la Figura, se desarrolla un modelo básico de planificación estratégica con las preguntas que intenta responder cada una de las fases



### Modelo básico de Mapa Estratégico en CAPS

La base de la metodología propuesta por BSC, se proyecta desde un mapa estratégico, que cumple con la finalidad de relacionar la estrategia y su ejecución. Dicho mapa contempla aquellos objetivos e indicadores, que permitirían medir la actuación del establecimiento autogestionado, desde cuatro perspectivas equilibradas: Usuarios, Financiera, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo junto a las visiones estratégicas como sustentabilidad financiera, eficiencia operacional, gestión clínica y excelencia de la atención.

	<b>SUSTENTABILIDAD FINANCIERA</b>	<b>EFICACIA OPERACIONAL</b>	<b>GESTIÓN CLÍNICA</b>	<b>EXCELENCIA DE LA ATENCIÓN</b>		
<b>PERPECTIVA USUARIOS</b>	Satisfacción de la demanda de atención	Agregar valor al usuario	Articulación de la Red Asistencial	Proporcionar atención de calidad, segura y digna		
<b>PERPECTIVA FINANCIERA</b>	Control presupuesto	Mejoramiento de la productividad	Control de la variabilidad de guías clínicas	Disminuir costos no calidad		
<b>PERPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	Control de procesos financieros críticos	Fortalecer y optimizar los procesos clínicos críticos	Fortalecer y optimizar los procesos de apoyo y logísticos	Usar de manera eficiente los recursos	Generación de rutas y guías clínicas relevantes	Fortalecer procesos de calidad
<b>PERPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>	Estandarizar y optimizar los sistemas de información	Aumentar compromiso, motivación y eficiencia del personal	Equipo de gestión clínica	Equipo de calidad conformado		

Imagen: mapa estratégico de las perspectivas según modelo de APS.

Desde la experiencia citaré una a una las áreas importantes para sector Salud APS, EN EL MARCO DE LA ACREDITACIÓN y dar un servicio de calidad que considere y asegure la vida y estado de salud de nuestros pacientes/usuarios/clientes.

Desde

- ✓ Gestión de conductas.
- ✓ Gestión Estratégicas de las Comunicaciones.
- ✓ Gestión Estratégica de Stakeholder y vinculación con el medio.
- ✓ Gestión Estratégica de TICS (tecnología de la Información y la Comunicación).
- ✓ Gestión Estratégica de Experiencia del Cliente interno y Cliente Externo/Usuario.
- ✓ Humanización de la Atención.