

**Escuela Superior Politecnica del
Litoral**

**Escuela de Postgrado en
Administración de Empresas**

**PROGRAMA DE GERENCIA
EN SERVICIOS DE SALUD**

SEGUNDA PROMOCION

TE



DUACION

TITULO DE TRABAJO

**Plan Estratégico para el Desarrollo de la Fundación del
Hospital del Niño "Dr. Francisco de Ycaza Bustamante"**

Realizado por: Grupo Gerentes S.A. (Guayaquil)

Lcda. Fanny Soledispa Calderón

Dr. Luis Enrique Zea Salazar

Dirigido por: MSP Lcda. María C. Ramos R.

GUAYAQUIL, DICIEMBRE 1997



EL JURADO EXAMINADOR

El Jurado Examinador otorga al siguiente trabajo

La Calificación de: _____

Equivalente a: _____

Guayaquil, _____ de _____ de 19____

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de grado a mi padre, hermanos y al amor de mi vida que con su paciencia, amor y voluntad, colaboraron para llegar a la culminación con éxito en mi post grado de Gerencia de Salud.

Lcda. Fanny Soledispa.

Dedico este trabajo a mi esposa e hijos, a mis padres, y a los pacientes del hospital del niño que he dejado de atender durante mi año de especialización en Gerencia de Salud, y a los que espero poder brindar en el futuro todo el beneficio de lo aprendido.

Dr. Luis E. Zea

AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos a Dios por darnos amor y sabiduría. A nuestros Tutores y Maestros, amigos que con la transmisión de sus conocimientos han transformado nuestra forma de ver la salud de nuestro país. A nuestras familias por su paciencia. A nuestro compañeros de trabajo por suplir nuestras ausencias. En general a todos los que contribuyeron a que pudiéramos cumplir un objetivo mas propuesto en nuestro camino.

Lcda. Fanny Soledispa

Dr. Luis E. Zea

PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DE LA FUNDACION DEL HOSPITAL DEL NIÑO "DR. FRANCISCO DE YCAZA BUSTAMANTE"

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCION.....	6
2	DEFINICION DEL PROBLEMA	7
3	MARCO TEORICO	9
3.1	SISTEMA ORGANIZACIONAL	9
3.2	LAS ONG'S.....	11
3.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACION	12
3.4	ADMINISTRACION ESTRATEGICA.....	14
3.5	PLANEACION ESTRATEGICA	15
3.5.1	LOS NIVELES DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	17
3.5.1.1	PENSAMIENTO ESTRATEGICO.....	17
3.5.1.2	LA PLANEACION A LARGO PLAZO O FUNCIONAL.....	19
3.5.1.3	LA PLANEACION TACTICA U OPERATIVA.....	19
3.5.2	LOS COMPONENTES FUNDAMENTALES DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA	20
3.5.2.1	LOS ESTRATEGAS	20
3.5.2.2	EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	20
3.5.2.2.1	LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS	20
3.5.2.2.2	LA MISION.....	21
3.5.2.2.3	LA VISION.....	21
3.5.2.3	EL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	22
3.5.2.3.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
3.5.2.3.2	ANALISIS INTERNO – AUDITORIA ORGANIZACIONAL.....	23
3.5.2.3.2.1	FORTALEZAS.....	24
3.5.2.3.2.2	DEBILIDADES.....	24
3.5.2.3.3	ANALISIS EXTERNO – AUDITORIA DEL ENTORNO.....	25
3.5.2.3.3.1	OPORTUNIDADES	25
3.5.2.3.3.2	AMENAZAS	26
3.5.2.3.4	ANALISIS FODA.....	27
3.5.2.3.5	ANALISIS DE VULNERABILIDAD.....	27
3.5.2.4	LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	29
3.5.2.4.1	ANALISIS DEL PORTAFOLIO.....	29
3.5.2.4.2	ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	31
3.5.2.4.3	OBJETIVOS GLOBALES.....	31
3.5.2.4.4	ESTRATEGIAS GLOBALES.....	32
3.5.2.5	FORMULACIÓN ESTRATEGICAS.....	33
3.5.2.6	MONITORIA ESTRATÉGICA.....	34
3.5.2.6.1	REQUISITOS DE LA MONITORIA ESTRATEGICA.....	34
3.5.2.6.2	INDICES DE GESTION.....	34
4	METODOLOGIA	36
5	RESULTADOS	39
5.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:	39
5.1.1	PRINCIPIOS CORPORATIVOS:.....	39
5.1.2	MISION.....	40
5.1.3	VISION.....	40
5.2	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	41
5.2.1	ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.....	41
5.2.2	ANALISIS FODA	42
5.2.2.1	ESTRATEGIAS FO.....	43

5.2.2.2	ESTRATEGIAS FA.....	44
5.2.2.3	ESTRATEGIAS DO.....	46
5.2.2.4	ESTRATEGIAS DA.....	47
5.2.3	ANALISIS DE VULNERABILIDAD.....	48
5.3	OPCIONES ESTRATEGICAS.....	51
5.3.1	ANALISIS DEL POTAFOLIO.....	51
5.3.2	ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	51
5.3.3	OBJETIVOS GLOBALES.....	53
5.3.4	ESTRATEGIAS GLOBALES.....	54
5.4	FORMULACION ESTRATEGICA, MONITORIA E ÍNDICES DE GESTION.....	54
5.5	PRESUPUESTO ESTRATEGICO.....	62
6	CONCLUSIONES.....	63
7	RECOMENDACIONES.....	66
8	BIBLIOGRAFIA.....	67
9	ANEXOS.....	69
9.1	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.....	69
9.2	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	71
9.3	MATRIZ FODA.....	72
9.4	GRAFICOS DE GANTT POR OBJETIVOS GLOBALES.....	73

INDICE DE GRAFICOS

FIGURA 1:	LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	14
FIGURA 2:	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: DEL HOY AL MAÑANA.....	15
FIGURA 3:	LA CASCADA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
FIGURA 4:	LOS NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
FIGURA 5:	EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
FIGURA 6:	MATRIZ DE ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD. ADAPTADO DE SERNA, H.....	28
FIGURA 7:	GRÁFICO PARA CALIFICAR GRADOS DE VULNERABILIDAD. TOMADO DE SERNA, H.....	28
FIGURA 8:	MATRIZ BCG.....	30
FIGURA 9:	ÍNDICES DE GESTIÓN.....	35
FIGURA 10:	GRADO DE VULNERABILIDAD DE LOS PUNTALES DE LA FUNDACIÓN FRANCISCO DE YCAZA BUSTAMANTE. 1997.....	50

INDICE DE TABLAS

TABLA 1:	FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA FUNDACION FRANCISCO DE YCAZA BUSTAMANTE. 1997.....	41
TABLA 2:	PRIORIZACION DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS SEGUN IMPACTO.....	42
TABLA 3:	MATRIZ DE ANALISIS DE VULNERABILIDAD DE LA FUNDACION FRANCISCO DE YCAZA BUSTAMANTE. 1997.....	50
TABLA 4:	SERVICIOS QUE PRESTA LA FUNDACION.....	51
TABLA 5:	ACTIVIDADES PARA GENERAR INGRESOS.....	51
TABLA 6:	PRIMER OBJETIVO GLOBAL DE LA FUNDACIÓN.....	55
TABLA 7:	SEGUNDO OBJETIVO GLOBAL DE LA FUNDACIÓN.....	58
TABLA 8:	TERCER OBJETIVO GLOBAL DE LA FUNDACIÓN.....	60

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo muestra la iniciación de un proceso de Planificación Estratégica en la Fundación "Francisco de Ycaza Bustamante; Organización no gubernamental sin fines de lucro, nacida a la vida jurídica el 27 de Septiembre de 1991 por iniciativa de algunos médicos del hospital como medio de apoyo al desarrollo del mismo.

Al cabo de seis años de vida jurídica, no se ha podido constituir como la más importante organización de apoyo al hospital. El reconocimiento de la comunidad intra hospitalaria es ambiguo y fuera del hospital es poco conocida su existencia. La capacidad de gestión de la Fundación tampoco se ha visto fortalecida a través de los años. Las actividades emprendidas no siempre han seguido un direccionamiento claro basado en los fines de la organización, habiendo sido muchas veces acciones aisladas en distintas direcciones, sin planificación e inmediatez. El poder político de la Fundación dentro del hospital ha sido inestable.

Todo lo anterior se ve reflejado en el poco crecimiento de los recursos económicos con que cuenta la organización, limitante importante para el logro de los fines específicos, al punto que aún no cuenta con una sede propia, y los programas que mantiene son más bien modestos.

La Planificación Estratégica desarrollada definió los Principios Organizacionales como: Trabajo honesto, ético, con compromiso y lealtad, la Fundación lleva adelante programas autosustentables sin fines de lucro. Su accionar es de manera coordinada con la Dirección del hospital, priorizando el recurso humano como factor esencial del desarrollo institucional y estimulando la creatividad, innovación y competitividad en el mismo.

Se define la Misión de la Organización en los siguientes términos: La Fundación Francisco de Ycaza Bustamante contribuye al mejoramiento de la salud de la niñez ecuatoriana y al desarrollo del Hospital del Niño de Guayaquil. Coadyuva al desarrollo del hospital, en Docencia y Capacitación del personal, mejoramiento de la Calidad de los servicios, y apoyo directo al paciente de insuficientes recursos, a través de acciones propias o convenios inter - institucionales., mediante el aporte de sus

miembros, y captando recursos nacionales e internacionales, institucionales y de particulares.

Dentro de las acciones planificadas, la primera prioridad está en el fortalecimiento de la capacidad de gestión de la Organización. Lograr este objetivo implica una reestructuración global de la misma, cambiando desde los cimientos. Es necesario imprimirle una cultura organizacional de eficiencia, agilidad de gestión y motivación permanente de sus miembros. Un proceso de re - ingeniería que implante un modelo de Administración por Areas Estratégicas de gestión es lo más recomendable dado la envergadura que algunos proyectos pueden alcanzar en el futuro cercano.

El desarrollo del Hospital, fin primordial de la ONG, como el de cualquier Institución tiene que ver con el desarrollo de su Recurso Humano, por lo tanto se planifica también una estrategia de capacitación al personal del hospital.

El crecimiento de la Fundación es necesario para poder manejar las grandes necesidades que presenta el Hospital, como requisito fundamental para crecer, la Fundación debe tener una imagen reconocida por la comunidad y principalmente por los organismos nacionales e internacionales con los cuales interactúa. Para trabajar en el mejoramiento de esa imagen, se planea implementar un programa integral de Relaciones Públicas e imagen corporativa.

Solo así la Fundación Francisco de Ycaza Bustamante se constituirá en la más importante organización de apoyo al desarrollo del hospital, siendo reconocida como tal por la comunidad hospitalaria, la ciudadanía, organismos nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales. Mantendrá una solvencia económica - financiera suficiente para llevar a cabo sus programas y proyectos de apoyo al paciente y desarrollo de la capacidad del personal del hospital, en un marco de sostenibilidad. Con alta capacidad de gestión, gerenciada desde su propia sede, con responsabilidad, honestidad y eficiencia, realizará obras trascendentes y de impacto comunitario. Contará con un equipo de voluntarios numeroso, participativo, desinteresado, con mística de trabajo; y con el respaldo de un grupo de benefactores importantes.

Las principales estrategias propuestas son:

- Implantar un modelo de gestión estratégica de la Fundación.

- Capacitación gerencial de los niveles de mando altos y medios de la Fundación.
- Desarrollar los servicios que presta la fundación, como productos a vender a otras organizaciones, sean estas públicas o privadas.
- Desarrollar el Voluntariado recientemente formado, hacia una fuerza de recolección de fondos para el financiamiento de los programas de la Fundación.
- Fortalecer la presencia física y económica de la Fundación en base al crecimiento selectivo del numero de socios activos, y de voluntarios.
- Desarrollar la capacidad de los miembros de la Fundación para elaborar Proyectos.
- Implementar un Departamento de Relaciones Públicas.
- Realizar programas de capacitación para los funcionarios del Hospital para una implantación de una gestión de calidad.
- Fomentar la Investigación científica en el Hospital.
- Apoyo a la atención de pacientes de recursos económicos insuficientes, con tratamientos especiales y medicación.

El Presupuesto Estratégico para los tres años del plan es de:

Primer año: S/. 584'350.000

Segundo año: S/. 555'100.000

Tercer año: S/. 683'000.000

1 INTRODUCCION

La Planificación Estratégica puede mejorar la eficiencia, efectividad, toma de decisiones, el trabajo en equipo, compromiso y calidad de la organización. La unifica detrás de un solo conjunto de Principios y Objetivos. Aumenta la efectividad al crear un sinergismo de esfuerzos individuales que hace avanzar más rápidamente la organización hacia sus metas.

Los Autores del presente trabajo ponen a consideración un Plan de Gestión a tres años para la Fundación del Hospital del Niño "Francisco de Ycaza Bustamante", basado en la metodología de la Planificación Estratégica.

Con la participación de miembros de la Fundación, se realizó el Direccionamiento, Diagnóstico y Formulación Estratégicos. El trabajo culmina con la presentación detallada de los Indicadores de Gestión, el Cronograma de actividades a realizar y su Presupuesto para el Ejercicio Económico desde 1998 hasta el año 2000.

Se propone la implementación de una metodología de Administración Gerencial, que incorpore la Planificación Estratégica, contribuyendo a unificar la misión y la visión que sus miembros conceptualizan para la organización. La unidad de conceptos redundará en una acción sinérgica que acelerará el crecimiento institucional, llevándola al nivel que merece por sus fines altruistas y el esfuerzo de sus miembros.

La sistematización del apoyo para el desarrollo del Hospital del Niño, tanto para capacitación de su personal, como para la atención a los pacientes, contribuirá a la consolidación del Mercado natural de la Fundación.

El Establecimiento de un Programa de Relaciones Públicas e Imagen Corporativa integralmente diseñado y ejecutado permitirá lograr un mayor reconocimiento de la Comunidad interna y externa hacia la Fundación.

2 DEFINICION DEL PROBLEMA

La Fundación Francisco de Ycaza Bustamante, Organización no gubernamental sin fines de lucro, nacida a la vida jurídica el 27 de Septiembre de 1991, como medio de apoyo al desarrollo del Hospital del niño de Guayaquil, se ha caracterizado por la acción tesonera, bien intencionada de sus miembros. Ha emprendido en varios proyectos a través del tiempo, los que han significado mucho esfuerzo; sin embargo el crecimiento de la misma no ha sido equivalente al trabajo realizado.

Al cabo de seis años de vida jurídica, no se ha podido constituir como la más importante organización de apoyo al hospital. El reconocimiento de la comunidad intra hospitalaria es ambiguo, encontrando aún muchos miembros de esta que definen el accionar de la Fundación como intrascendente, y otros la critican.

El nombre de la Fundación a nivel extra hospitalario es casi desconocido. Excepto por aquellas instituciones con las cuales se ha mantenido una relación regular, son muchas las personas que responden no haber conocido la existencia de la organización.

La capacidad de gestión de la Fundación tampoco se ha visto fortalecida a través de los años. La participación de los miembros es irregular, supeditada al escaso tiempo libre que poseen. Por ello es común las reuniones de Directorio sin quorum, y la poca participación en las actividades programadas que muchas veces no se cumplen. Las decisiones son generalmente tomadas entre los pocos miembros más activos. Estas no siempre han seguido un direccionamiento claro basado en los fines de la organización, habiendo sido muchas veces acciones aisladas en distintas direcciones, sin planificación e inmediatistas.

El poder político de la Fundación dentro del hospital ha sido inestable. No todos los directores hospitalarios la han visto con buenos ojos y la han apoyado, habiendo tenido por ello periodos de bajo nivel protagonístico dentro de la comunidad hospitalaria. Las relaciones con los Sindicatos también han tenido su etapa negativa, específicamente cuando la Fundación intervino activamente en la ejecución del programa de autogestión llevado a efecto en 1993.

La Fundación ha tenido dificultad para la formación de un voluntariado vigoroso, que permita la proyección de su imagen dentro del hospital, y que sirva de medio de obtención de fondos en base a sus relaciones personales y comerciales.

Todo lo anterior se ve reflejado en el poco crecimiento de los recursos económicos con que cuenta la organización, limitante importante para el logro de los fines específicos, al punto que aún no cuenta con una sede propia, y los programas que mantiene son más bien modestos.

3 MARCO TEORICO

3.1 SISTEMA ORGANIZACIONAL.

En el análisis de una Organización, debemos considerar su Sistema , estructura, cultura y sus políticas organizacionales.

Para referirnos a la definición del Sistema Organizacional es necesario empezar a recordar algunos conceptos: ¿Qué es un sistema? ¿Cuál es la teoría del sistema? ¿Qué es organización?

Aunque existen múltiples definiciones enunciaremos:

“Un sistema es un conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción , que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre datos o información, sobre energía o materia u organismos en una referencia temporal, para producir como salida información o energía o materia u organismo”¹

“Organización es un sistema capaz de integrar actividades humanas que utilizan, transforman e integran un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases en un todo, y que consigue alcanzar unos objetivos deseados mediante la selección entre posibles alternativas”²

Desde el punto de vista moderno hablaremos de organización como un sistema abierto, las teorías sobre administración tradicionales fueron vistas primero como sistemas cerrados con tendencia de manera inherente a moverse hacia el equilibrio estático y entropía; no existe intercambio alguno entre el sistema y el suprasistema. Las organizaciones como sistema abierto se encuentran en una relación dinámica, en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellas y el medio, logrando un estado estable.

La organización esta compuesta por varios sub sistemas, los sub sistemas de metas y valores organizacionales, el sub sistema técnico, el sub sistema psico - social, el sub sistema estructural y el sub sistema administrativo.

¹ Murdick, Ronald. Conceptos de sistemas y ciencias de la administración. En sistemas de información administrativa. Prentice hall hispanoamericana S.A. Cap. 2 pág. 31 México. 1986

² Bakke, E. MODERN ORGANIZATIONAL THEORY. Referencia del Dr. Rafael Martínez. Postgrado de Gerencia en Salud. E.S.P.O.L. Agosto de 1997

El sub sistema de metas y valores, está compuesto por aquellos inherentes a la organización pero también toma muchos de sus valores del medio socio – cultural en el que se desenvuelve y por ello debe cumplir ciertos objetivos que son determinados por el sistema general de la sociedad.

El sub sistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas. Según Peter Drucker, “Los conocimientos son el recurso primario para los individuos y para la economía en general. Pero al mismo tiempo, los conocimientos especializados no producen nada por sí mismo, solo pueden volverse productivo cuando se integran en una tarea”.³

El sub sistema psico – social lo integran individuos y grupos en interacción. Está formado por la conducta individual y la motivación, por los sentimientos, valores, aptitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización. Recibe influencia de las fuerzas del medio externo así como por las tareas, tecnología y estructura de la organización interna, las que determina el clima organizacional.

El sub sistema estructural se refiere a la forma en que están clasificadas las tareas en la organización y su coordinación.

El sub sistema administrativo involucra toda la organización y la relaciona con su medio. La organización deberá estar encaminada al logro de sus objetivos de optimizar el rendimiento de sus recursos y sus resultados, a hacerse más competitiva y propender al cambio. Tomando nuevamente las palabras de Peter Drucker “La función de la organización es poner a trabajar los conocimientos sobre herramientas, productos y procesos: sobre el diseño del trabajo; sobre el conocimiento mismo. La naturaleza del conocimiento es cambiar rápidamente y las certidumbres de hoy siempre se convierten en los absurdos del mañana”.⁴

³ Drucker, Peter. La nueva sociedad de organizaciones, material bibliográfico Post grado en Gerencia de Servicios de salud. Módulo IX: Administración de Servicios de Salud II. Pág. 72. ESPOL, ESPAE. Guayaquil – Ecuador. Septiembre 1997

⁴ Idem pág. 73

3.2 LAS ONG'S

Las llamadas Organizaciones no gubernamentales (ONG) que actúan en salud, representan el creciente interés de la sociedad civil por la problemática de la salud en el Ecuador.

Las ONG's son una rica manifestación de solidaridad, y están llamadas a cumplir un rol preponderantes en el hacer de la salud ecuatoriana por su experiencia, capacidad de gestión, y movilización de la comunidad.

Literalmente, puede considerarse ONG cualquier organización que no es parte de la estructura gubernamental, estando situado su ámbito en la sociedad civil o el sector privado.

La Fundación Pablo Iglesias⁵ define a las ONG's así:

"Organizaciones de la sociedad civil, de origen privado y sin fines de lucro, con personal remunerado (al cual usualmente se agregan voluntarios), y cuyo trabajo se orienta a servir a sectores sociales o personas distintas a las que la componen (lo que las diferencia de las organizaciones sociales), pero sin aspirar a su representación (como así lo hacen los partidos políticos). En su trabajo, estas instituciones pueden orientarse a la acción social directa, como a la satisfacción de necesidades básicas o espirituales (alimentación, vivienda, salud, cultura y comunicación, entre otras), al trabajo académico (investigación, docencia, difusión) en torno a los temas del desarrollo o bien a una combinación de ambas (acción – investigación)".

Como puede colegirse de la definición anterior, aparte de ser privadas, deben no tener fines de lucro, y perseguir fines sociales o públicos. Por esto también se las conoce como instituciones del "Tercer sector".

Las organizaciones privadas, para que puedan actuar dentro del marco legal del Estado, deben obtener la personería jurídica cuya ley se promulgó en 1937.⁶

Dicha personería puede ser obtenida en cualquier Ministerio, ya que la ley los obliga a conceder la personería jurídica a las organizaciones que cumplan con los requisitos. En la práctica las organizaciones se inscriben en los Ministerios, de acuerdo a su

⁵ Avalos Konic, Jose A.. Organizaciones no gubernamentales post 73. Pág. 8 Fundación Pablo Iglesias, Madrid 1989.

⁶ De la Bastida, Edgar. Y Echeverría, Ramiro. Organizaciones no gubernamentales que operan en el campo de la salud en el Ecuador. OPS/OMS. Quito – Ecuador 1993.

ámbito de acción; pero también por afinidad o conveniencia. Las ONG's que actúan en el área de la salud en el Ecuador, en su mayoría se encuentran inscritas en el Ministerio de Salud.

Existen diferentes tipos jurídicos de ONG's: Fundaciones, Sociedades, Asociaciones, Federaciones, Cooperativas, etc.

Las Fundaciones tienen las siguientes características:

- Personería jurídica civil de Derecho Privado sin fines de lucro.
- Interés establecido por uno o más fundadores.
- Patrimonio propio o autónomo.
- Fin de promoción social o de beneficencia.
- Actividad vinculada a la Ley y a los estatutos de la Fundación.

Las fundaciones no pueden cobrar utilidades; pero muchas de ellas tienen ingresos bajo rubros de costos indirectos o tasas de administración, y acumulan importantes activos a su favor.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACION

La Fundación Francisco de Ycaza Bustamante se constituyó por iniciativa de algunos médicos del hospital como medio de apoyo al desarrollo del mismo, ante la siempre difícil situación financiera del sector estatal de la salud.

Al grupo inicial de médicos, se unió otro de personas no relacionadas directamente con el hospital, y en conjunto constituyeron la personería jurídica de la Institución en Septiembre 27 de 1991.

La Fundación está compuesta por sus socios activos, de pleno derecho, socios honoríficos, y miembros del voluntariado.

Sus órganos de gobierno son: La Asamblea general, El Directorio, y la Dirección Ejecutiva.

El Directorio está conformado por un Presidente, un Vicepresidente, un Tesorero, un Secretario, y cinco vocales con sus respectivos suplentes; además un Síndico elegido por el Directorio. El Directorio es elegido por la Asamblea general y a su vez tiene la potestad de elegir al Director Ejecutivo.

Son representantes legales de la Fundación el Presidente del Directorio y el Director Ejecutivo.

Los Vocales presiden las diferentes comisiones encargadas de proyectos o tareas específicas.

Los Fines estatutarios de la Fundación son:

- a) Apoyar el desarrollo institucional y la proyección hacia la comunidad del Hospital del Niño "Francisco de Ycaza Bustamante", tomando en cuenta su amplia cobertura regional. Para este propósito la Fundación coordinará su programación con los Directivos del Hospital.
- b) Crear un centro nacional de transformación hospitalaria que tenga la capacidad de diseñar, promover, ejecutar y evaluar procesos de cambio institucional y de vinculación a la comunidad de hospitales de niños.
- c) Promover la capacidad del personal hospitalario y del voluntariado en el diseño y ejecución de proyectos y en el manejo de sistemas operativos auspiciado por la Fundación.
- d) Buscar y promover la cooperación técnica financiera nacional e internacional para apoyar el desarrollo del Hospital del Niño "Francisco de Ycaza Bustamante".
- e) Desarrollar programas de comunicación social en torno a la proyección del Hospital hacia la comunidad.
- f) Fomentar la creación de otras Fundaciones similares que sirvan de apoyo a la gestión de Hospitales y de vínculo entre el Hospital y la comunidad.
- g) Celebrar contratos de Asociación, de agencia, de representación, y toda clase de actos y contratos civiles con personas naturales o jurídicas, semipúblicas o privadas, nacionales o extranjeras, que se relacionen con el cumplimiento de sus fines.

3.4 ADMINISTRACION ESTRATEGICA

La administración tradicional jerárquica, se basa en los procedimientos, en la rutina, en las normas, en obediencia, en disciplina, en procesos, en ciencia prescriptiva. La evolución del conocimiento ha llevado a la administración moderna, basada en hacer lo correcto, en la toma de decisiones, en los cambios, en la creatividad, en la innovación, en el liderazgo, en la negociación, en el arte y en la heurística, dirigidas por personas o funcionarios que tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, denominados gerentes o estrategas.

Las funciones de la administración comprenden planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. Fig.1

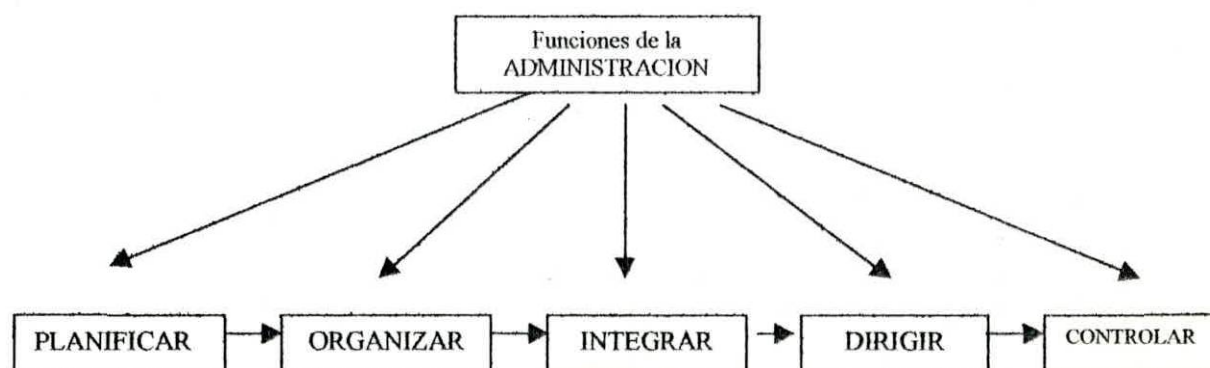


Figura 1: Las Funciones de la Administración.

La función básica del gerente es hacer cumplir las funciones de cada miembro de la organización, asumir la responsabilidad del trabajo y delegar funciones para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Una buena administración es el primer paso para el incremento de la productividad humana, condición básica para triunfar, por lo tanto, no habrá desarrollo humano sin administración, es el resultado obtenido de la acción gerencial como consecuencia de una eficaz y eficiente combinación de todos los recursos.

3.5 PLANEACION ESTRATEGICA.

La planificación estratégica es una técnica gerencial por el cual las personas toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa sobre la situación presente de la empresa así como de su nivel de competitividad para anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el mañana. Fig. 2

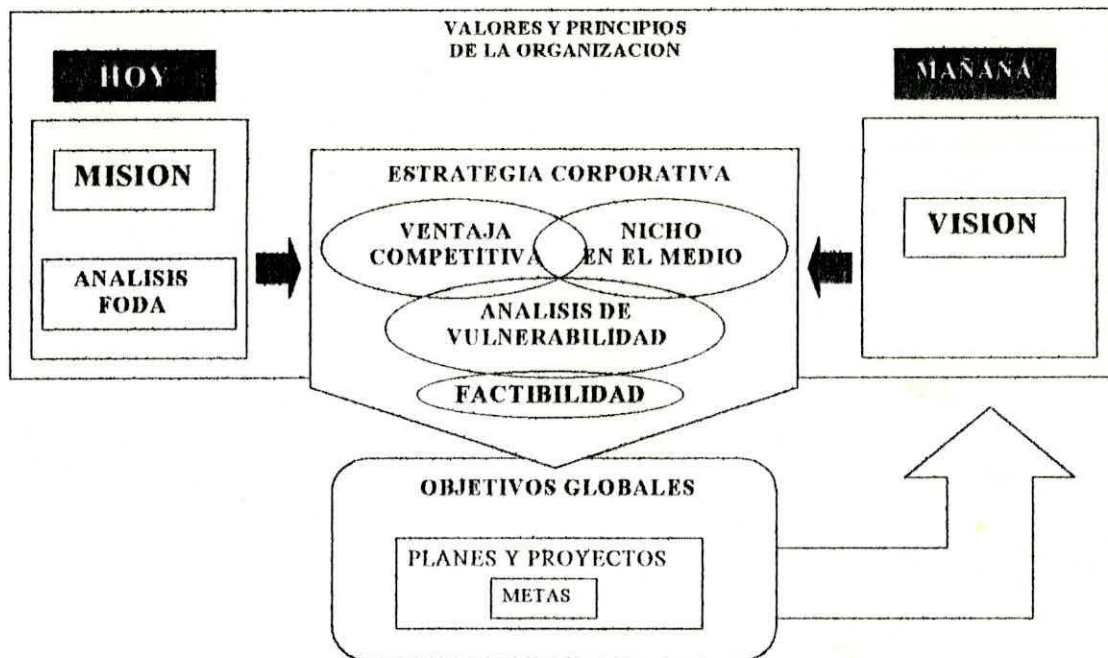


Figura 2: Direccionamiento estratégico: del Hoy al Mañana.

Más que un mecanismo para elaborar planes debe conducir a la creación de una nueva forma de pensar (pensamiento estratégico) común a toda la organización (cultura estratégica); pero principalmente a sus líderes.

El beneficio más valioso de la Planificación estratégica está en el proceso, más que en el producto. En algunos casos el Documento final puede ser desactualizado rápidamente; pero la forma de trabajar, la unidad de visión y de metas de los miembros de la organización queda como un legado mucho más permanente.

Este es un proceso continuo que no termina con la publicación del plan, el éxito del mismo depende de que se convierta en un ciclo que nunca acaba.

El proceso de Planificación Estratégica lleva a la formulación de consensos, brindando la posibilidad de participación abierta de cada uno de los miembros involucrados en la toma de decisiones. Este mismo proceso trae los conflictos a la mesa de discusión y genera soluciones consensuadas, resolviendo problemas difíciles u ocultos dentro de la organización.

Dicha participación brinda a los personeros la oportunidad de sentir como propios los resultados de la planificación y las metas de la institución, aumentando su compromiso con la misma y mejorando su predisposición a efectuar las tareas encomendadas.

La integración de la Planificación estratégica con el manejo presupuestario permitirá a los ejecutivos una mejor perspectiva para la priorización de uso de los recursos económicos de la organización de acuerdo a su relevancia para el logro de las metas y objetivos propuestos.

La planeación estratégica se ha convertido en el estándar de la administración desde 1960. Todas las 500 mejores organizaciones mencionadas en la revista "FORTUNE" la usan como técnica administrativa. En 1993 el gobierno de los Estados Unidos paso la Ley "GOVERNMENTS PERFORMANCE AND RESULTS ACT" disponiendo que todas las agencias federales se conduzcan utilizando la planificación estratégica a partir de Septiembre de 1997.⁷

Durante el proceso de la planeación estratégica debemos responder a las siguientes preguntas:

¿Donde queremos ir?

¿ Donde estamos hoy?

¿ A dónde podemos ir?

¿ A dónde iremos?

¿ Como estamos llegando a nuestras metas?

⁷ Blackerby, Phillip. How to Write a Plan --to-Plan. Armed Forces Comptroller magazine, vol. 39, #2 (Spring 1994), pp. 21-26. USA. 1994

3.5.1 LOS NIVELES DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

El proceso de la Planificación estratégica puede verse como una cascada que comienza por los niveles superiores de la alta gerencia y se riega sistemáticamente hasta llegar a todos los niveles de la organización. Fig. 3

Podemos decir que la Planificación estratégica tiene tres niveles claramente diferenciados por el tipo de información que utiliza, por las personas que la realizan, y por la clase de objetivos que se propone.

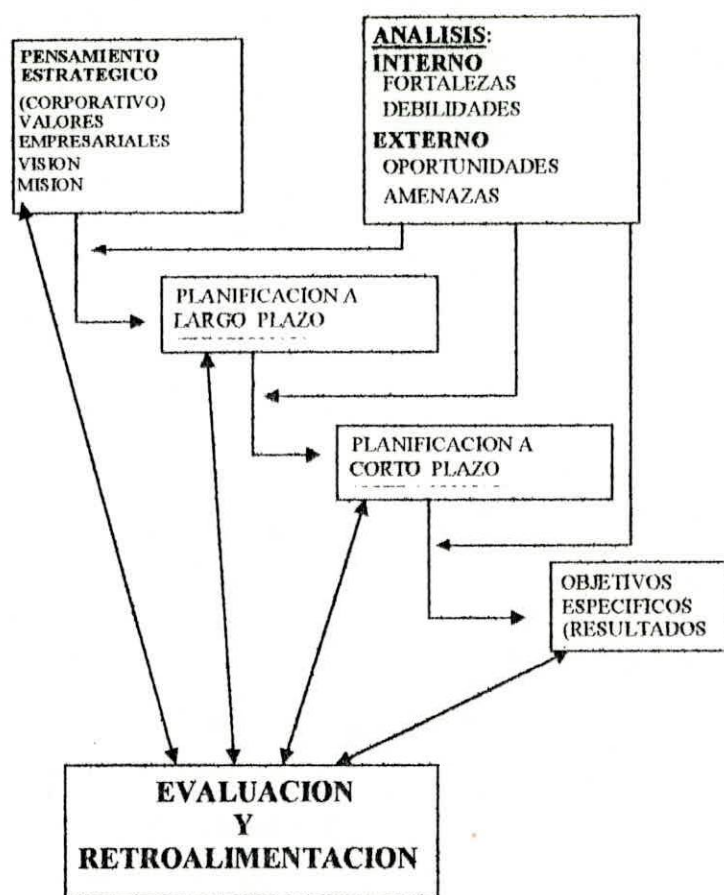


Figura 3: La Cascada de la Planificación Estratégica.

3.5.1.1 PENSAMIENTO ESTRATEGICO.

El primer nivel, la planificación corporativa, siguiendo a Morrissey⁸ lo denominaremos del Pensamiento Estratégico.

⁸ Morrissey, George. Pensamiento estratégico: Construyendo los cimientos de la planeación. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Pág. 2. Mexico 1996

En general es la aplicación del juicio basado en la experiencia para la determinación de las direcciones futuras. En una organización, es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común. Corresponde al desarrollo de una manera de pensar y proceder en base a un juicio razonado y con una dirección intencionada pre establecida. La posesión de esta forma de pensar es la base para la toma de decisiones estratégicas.

Como nivel de la Planificación estratégica comprende la primera etapa de la misma.

El pensamiento estratégico incorpora los valores, misión, visión, objetivos y estrategias globales, que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la Información).⁹Fig.4

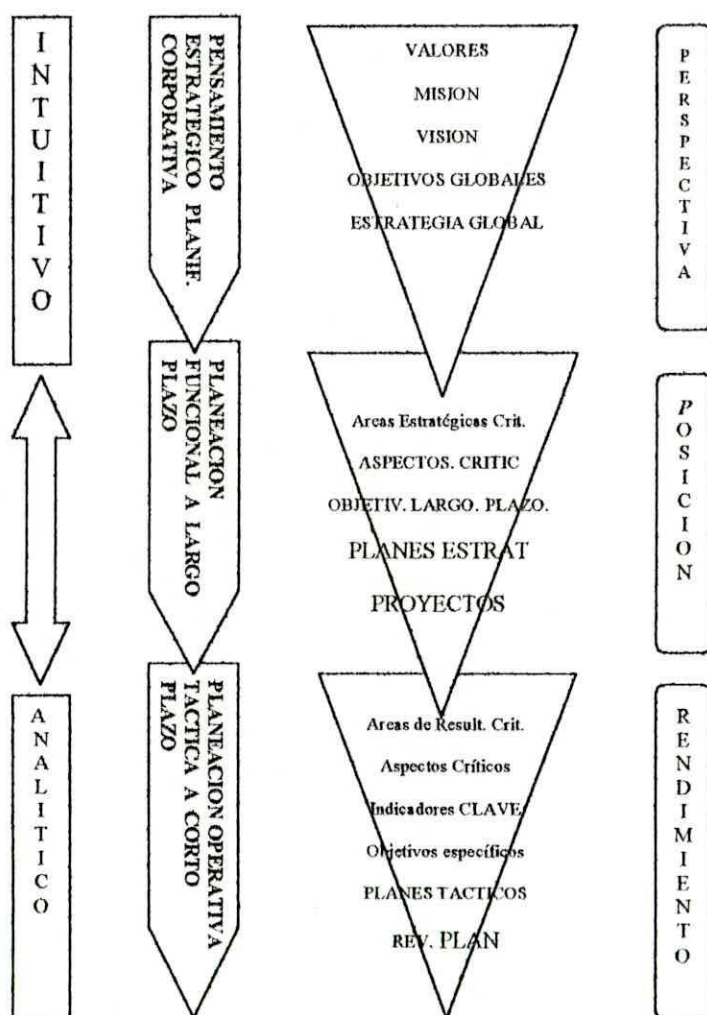


Figura 4: Los Niveles de la Planificación Estratégica.

⁹ Morrissey, George. Pensamiento estratégico: Construyendo los cimientos de la planeación. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Pág. 4. Mexico 1996

Este primer proceso es realizado por la alta gerencia de la organización que establece de esta forma los grandes lineamientos que guiarán la vida de empresa o institución.

Es esencial para el compromiso de los niveles directivos , proporcionando los objetivos y estrategias globales que perseguirá la empresa para alcanzar su visión. Este nivel nos da la perspectiva de la organización.

3.5.1.2 LA PLANEACION A LARGO PLAZO O FUNCIONAL

El segundo nivel de planificación será realizado por el equipo administrativo de las unidades funcionales del negocio, los gerentes de áreas o departamentales, es decir el nivel gerencial intermedio , apoyados o dirigidos por el director o gerente general.

Se reúnen para transformar la misión, la visión, y los objetivos y estrategias globales, en los proyectos y las estrategias funcionales.

La planeación a largo plazo estará basada tanto en la intuición como en datos precisos y específicos, estableciendo un equilibrio entre lo analítico y lo intuitivo. Permitirá establecer la posición que la institución tiene al momento y la que desea alcanzar en un futuro mediano, determinando objetivos funcionales.

3.5.1.3 LA PLANEACION TACTICA U OPERATIVA

Este nivel de planificación transforma los niveles anteriores en resultados específicos susceptibles de medición, es en gran medida analítico con un considerable énfasis en la toma de decisiones basadas en la información, su horizonte es a corto plazo máximo un año. Los objetivos tácticos por constituir actividades específicas detalladas son fuente vital de información ante la preparación del presupuesto de la organización..

Los responsables de su elaboración son los directivos de las secciones operativas, coordinadores o gerentes de proyectos específicos, con la participación de todos los empleados de su área.

La evaluación a este nivel es sinónimo de evaluación de rendimiento.

Este proceso completa la difusión de la planeación estratégica a todos los niveles de la organización, asegurando la participación, el compromiso y la sensación de pertenencia del plan a todos los miembros de la institución.

3.5.2 LOS COMPONENTES FUNDAMENTALES DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

3.5.2.1 LOS ESTRATEGAS .

Son las personas o funcionarios que toman las decisiones, deben poseer un nivel de inteligencia y formación general, gran capacidad analítica, ser grandes comunicadores. Capaces de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos.

3.5.2.2 EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .

Se debe tener claro hacia donde se va, la dirección a tomar para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado. Esta integrado por los principios corporativos, la misión y la visión.

3.5.2.2.1 LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son el conjunto de valores , creencias, normas que controlan la vida de la organización y son el soporte de la cultura organizacional. El objetivo específico es tener un marco de referencia axiológico que regule la vida de la organización.

Los elementos que determinan el grupo de interés para formular los principios corporativos, involucran el estado, la sociedad, la familia, el cliente, los colaboradores, los accionistas, la empresa u organización.

Entre los campos de acción para la construcción de los principios corporativos encontramos las obligaciones, responsabilidad social, respeto, negocio transparente, participación , rentabilidad justa, reglas claras, honestidad, etc.

3.5.2.2.2 LA MISIÓN.

Define lo que debe hacer y lo que puede llegar a ser la organización para lograr su visión. Cada organización es única por sus principios, sus valores, su visión. Esta diferencia se refleja en la definición de la Misión y hace que se distinga de otras organizaciones.

La misión es la razón para la existencia de una empresa y lo que le confiere valor ante los ojos de todos los que participan en ella, especialmente sus empleados que se motivarán y trabajarán inteligentemente si creen en lo que están haciendo y confían en la compañía en que trabajan.

Las interrogantes que hay que formularse para construir la misión son:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuales son sus necesidades?
- ¿Que productos / servicios le ofrecemos?
- ¿Cómo lo vamos a atender?
- ¿Cuál es nuestra competencia distintiva?
- ¿Qué nos hará diferente de los demás?

3.5.2.2.3 LA VISION.

Es definir dónde quiere estar en tres, cuatro, cinco o más años la organización; Es la primera fuerza motivante para la empresa. Es lo que rectifica, modifica o cambia la orientación del negocio.

La visión asegura hacia donde se dirige la organización y hacia donde esta encaminado su trabajo, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. Es el debe ser de la organización.

La visión constituye los objetivos a largo plazo de la organización.

Los objetivos de la visión nos conducen a:

- Clarificar lo que la organización debe ser.

- Da a los gerentes una unidad de dirección.
- Fomenta un sentimiento de esperanza compartida.
- Consolida valores más allá del tiempo e intereses.
- Asegura el compromiso de la organización con acciones que responden a la demanda.

Las interrogantes que se formulan para diseñar la visión de la organización son:

- ¿Cómo sería la empresa dentro de 3 - 5 años?
- ¿Qué logros se pretende?
- ¿Qué avances tecnológicos se desea incorporar?
- ¿Qué otros mercados desea conquistar?
- ¿Qué otro servicio desea brindar?
- ¿Con qué talentos humanos desea contar en el futuro?

3.5.2.3 EL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

La transformación de una institución debe partir del conocimiento de su estado actual. Para ello es necesario evaluar su estructura, los procesos, y los resultados.

Está determinado por el análisis externo e interno y por el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la organización y del entorno, lo que permite identificar las necesidades entre el desempeño y los objetivos propuestos.

3.5.2.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos que constituyen la manera como la organización hace las cosas.

La cultura organizacional comienza a construirse al momento de la creación de la organización, tomando mucho de sus fundadores, sus iniciativas, principios, prioridades, estilo de dirección.

Los estilos gerenciales se transmiten a toda la organización, llegando a constituirse en parte de la cultura de la misma. Así pueden encontrarse organizaciones totalmente normatizadas basadas en el control, otras son individualistas, descentralizadas.

Existen organizaciones que dan poca autonomía decisoria a sus ejecutivos, limitando su iniciativa, generando temor a asumir riesgos. Por otro lado las hay que privilegian la toma de riesgos calculados, incentivando la creatividad y la agresividad empresarial.

El tipo de objetivos a corto o largo plazo que se pone la organización, la forma como se maneja la comunicación de información, la utilización de la misma son también parte de su cultura organizacional.

La identificación de dicha cultura organizacional es un factor clave en el inicio del diagnóstico estratégico. Esta puede constituir una fortaleza o una amenaza, dependiendo si coincide o no con la Estrategia.

No se debe olvidar que este conjunto de principios y costumbres están generalmente muy arraigados en los miembros de la organización, y el primer mercado de una empresa es su cliente interno, sus empleados.

No significa esto que la Estrategia no pueda ser cambiar la cultura organizacional existente, sino que deberá identificarse claramente los elementos que componen esa cultura para tomar una decisión adecuada.

Uno de los mayores errores en que puede incurrir un gerente es separar la cultura organizacional de las estrategias corporativas. Hay que definir estrategias que incluyan programas y actividades que coincidan o si se quiere modifiquen los elementos de la cultura de la organización que se opongan a las estrategias escogidas.

3.5.2.3.2 ANALISIS INTERNO – AUDITORIA ORGANIZACIONAL.

Determina las condiciones actual de la organización hacia su medio interno, para aquello es necesario aplicar como herramienta valiosa el Perfil de capacidad interna (PCI), permitiendo evaluar las fortalezas y debilidades que posee la institución.

3.5.2.3.2.1 FORTALEZAS.-

Son actividades y atributos internos de la organización que se identifican positivamente para el logro de los objetivos.

3.5.2.3.2.2 DEBILIDADES.-

Son actividades o atributos internos de la organización de los que carece o que se identifican negativamente para el logro de los objetivos

Para el análisis del perfil de capacidad interna de la organización las fortalezas y amenazas se agruparan en grandes categorías de capacidades, a saber:

- LA CAPACIDAD DIRECTIVA: Son las debilidades y fortalezas que se encuentra sumergidos en el proceso administrativo: planeación, organización, ejecución, control y evaluación.
- LA CAPACIDAD COMPETITIVA: Esta relacionada con los factores del área comercial tales como: calidad del producto, participación en el mercado, calidad en el servicio al cliente.
- LA CAPACIDAD FINANCIERA: Todos los aspectos relacionados con las debilidades y fortalezas financieras de la organización como; ingresos por ejecución de proyectos, ingresos por colaboración de comercio, Capacidad de endeudamiento, retorno de inversión. Etc.
- LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA: incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en el servicio, entre ellas: disponibilidad de software, procedimientos técnicos, etc.
- LA CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO: Incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano como; Nivel académico, experiencia técnica, nivel de remuneración, motivación, etc.

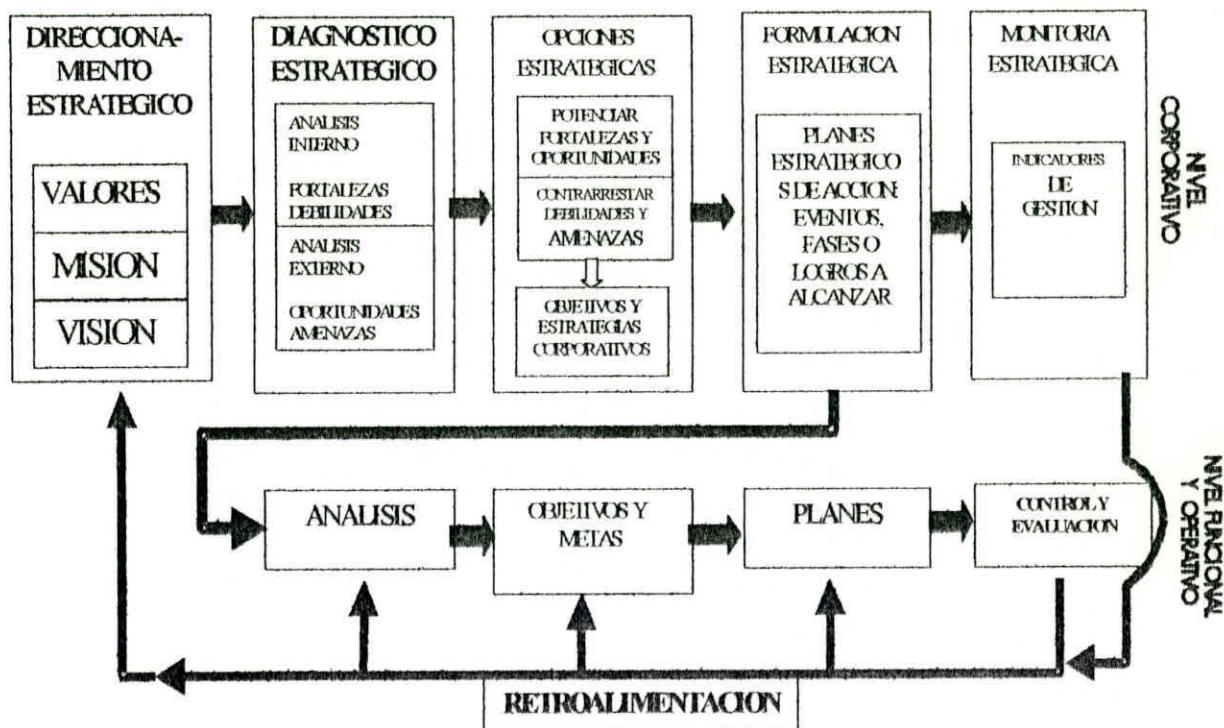


Figura 5: El Proceso de la Planificación Estratégica.

3.5.2.3.3 ANALISIS EXTERNO – AUDITORIA DEL ENTORNO.

El análisis externo tiene como finalidad, ayudar a los estrategas a identificar y analizar las fuerzas relevantes del entorno de la organización, al sistematizar el proceso de evaluación del medio ambiente se obtiene un diagnóstico más preciso y confiable.

Es el proceso por el cual se identifican los factores externos correspondientes al entorno en que se desarrolla la actividad de la organización. Estos pueden limitar, impedir, facilitar o contribuir al cumplimiento de los fines de la organización.

Se identifican como las oportunidades o amenazas que enfrenta la organización con relación a su entorno, y pueden definirse de la siguiente manera:

3.5.2.3.3.1 OPORTUNIDADES

Eventos, actividades, tendencias en el entorno de la organización que contribuye favorablemente al desarrollo de la misma de manera conveniente, oportuna y adecuada.

3.5.2.3.3.2 AMENAZAS

Eventos, actividades, hechos, tendencias en el entorno de una organización que obstaculizan el desarrollo de los objetivos propuestos.

Para el análisis utilizamos el llamado Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio (POAM), agrupando las oportunidades y amenazas en grandes categorías de factores, a saber:

- **FACTORES ECONOMICOS.-** Son todos aquellos relacionados con el comportamiento económico del país.
- **FACTORES POLITICOS.-** Aquellos aspectos que se encuentran relacionados con los órganos o representantes del gobierno, poder relativo y clima político de la organización, con las presiones reglamentarias de otros agentes o gremios que pueden afectar el cumplimiento del proceso estratégico u otros agentes que actúan dentro del marco jurídico y legal.
- **FACTORES SOCIALES.-** Están incluidos todos los factores y valores que afecta el modo de vivir de las personas que se encuentra inmersa dentro de la sociedad y del medio organizacional. Entre ellos; la educación, cultura, demanda del consumidor, etc.
- **FACTORES TECNOLOGICOS.-** Son aquellos elementos relacionados con las tendencias e impacto de nuevas tecnologías, (sistematización).
- **FACTORES COMPETITIVOS.-** Son todos los conocimientos que tengan que ver con la competencia, los productos, el mercado, la calidad, el precio, el servicio, la productividad, la imagen, etc.
- **FACTORES GEOGRAFICOS Y DEMOGRAFICOS.-** Principalmente en el caso de las instituciones relacionadas con la salud, es necesario evaluar el impacto que las variables geográficas y de la población tienen sobre el desempeño de la organización.

Esta información nos permite identificar, analizar, y sistematizar, la evaluación del entorno de la organización y proporcionar la base para el cumplimiento del proceso de planeación y gestión estratégica, aprovechando las oportunidades y previniendo el efecto de las amenazas, actuando en forma pro activa frente a su competencia y su entorno.

Identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se pasa a la priorización de las mismas en base a una calificación del impacto que cada una de ellas tiene en la vida de la organización. Esta calificación se hace por consenso del equipo de planificación y se la realiza en tres niveles: Alto, medio y bajo.

3.5.2.3.4 ANALISIS FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de la organización y del entorno, tiene como finalidad ayudar a los gerentes o administradores a buscar las estrategias más idóneas aprovechando las fortalezas, previniendo las debilidades, utilizando sus oportunidades y anticiparse a las amenazas para lograr mayor probabilidades de éxito de la organización.

Para el análisis de la FODA es necesario construir la matriz, la misma que consiste en realizar una interrelación entre los factores externos de amenazas y oportunidades, con los factores internos de debilidades y fortalezas, con el propósito de preparar las estrategias de la organización. Para este análisis utilizamos aquellos factores externo y capacidades internas que hubieran calificado como de mayor impacto.

3.5.2.3.5 ANALISIS DE VULNERABILIDAD.

Este es un ejercicio mental crítico para los ejecutivos de una empresa. Su finalidad es identificar aquellas capacidades de la organización que son las más importantes, y sobre las cuales descansa la institución, y luego ponerse en un escenario hipotético en el cual dichas fortalezas hallan desaparecido o convertido en amenazas.

A estas fortalezas identificadas como las más importantes, se las denomina "puntales". El análisis consiste en convertir los puntales en amenazas y evaluar la probabilidad de ocurrencia, la capacidad de reacción de la organización en el caso de que ocurriese dicha amenaza, y el impacto que la misma tendría sobre la vida de la organización.

Los puntales son identificados por medio de lluvia de ideas y calificados luego en una matriz para medición de la vulnerabilidad. fig.6.

Puntal	Amenaza	Impacto de la Amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad.
		Calificación de 0 a 10	Calificación de 0 a 1	Calificación de 0 a 10	Calificado de acuerdo a gráfico de grado de vulnerabilidad.

Figura 6: Matriz de Análisis de Vulnerabilidad. Adaptado de Serna, H.

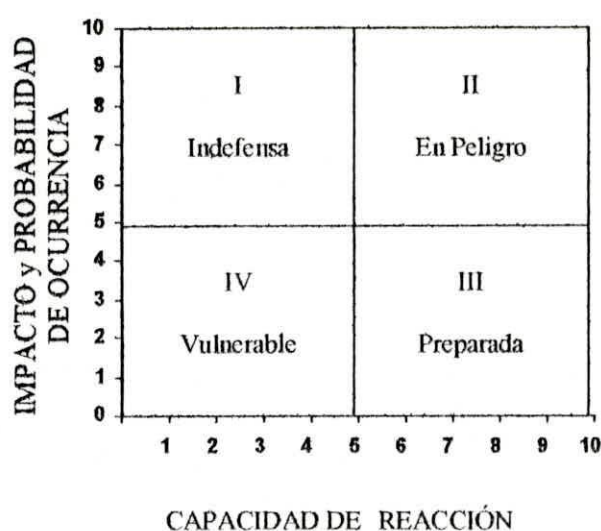


Figura 7: Gráfico para calificar Grados de Vulnerabilidad. Tomado de Serna, H.

Para la calificación del grado de vulnerabilidad, se obtiene el producto de la calificación de probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza, de la organización. Dicho producto es llevado al Gráfico de Grados de Vulnerabilidad en el eje "Y", y la cifra correspondiente a la calificación de Capacidad de reacción al eje "X".

Se obtendrá entonces una ubicación de cada puntal en uno de los cuatro cuadrantes que determinan el grado de vulnerabilidad como se puede apreciar en la figura 7.

Podremos decir entonces si la organización está Indefensa, en Peligro, está Preparada, o es Vulnerable, en el caso de la pérdida de ese "puntal".¹⁰

3.5.2.4 LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS

Opciones son las diferentes alternativas de entre las cuales se elige para cumplir con los objetivos.

Estrategias son los diferentes acciones que se debe realizar para mantener y sostener el logro de los objetivos planteados y hacer realidad los resultados esperados.

Las opciones estratégicas consisten en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de la organización y cumplir con el proceso de la planeación estratégica.

Un gerente podría escoger del análisis FODA sus estrategias; pero la técnica administrativa ha desarrollado varios métodos que sirven para orientar mejor hacia el escogimiento de la estrategia adecuada. Entre los más utilizados se encuentran el análisis del Portafolio de la Institución y el análisis de la competencia.

3.5.2.4.1 ANALISIS DEL PORTAFOLIO

Este permite una evaluación crítica de los negocios de la organización, clasificándolos de acuerdo a la significación que tienen como productores de ingresos o gastos para la organización y al crecimiento de la demanda en el mercado.

Una de las herramientas más usadas para este tipo de análisis es el llamado "marco de referencia de la cartera" que fuera desarrollado por el Boston Consulting Group, también llamado matriz BCG¹¹. Figura 8.

¹⁰ Serna Gomez, Humberto. Planeación y Gestión estratégica. Teoría – Metodología. Legis Editores. S.A. Pág. 164. Colombia 1994

¹¹ Adaptado de Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel. Administración. Sexta Edición. Prentice-hall Hispanoamericana, S.A. pág. 299 Mexico 1996, y Serna Humberto. Planeacion y gestion estrategica. Legis. Colombia. 1994

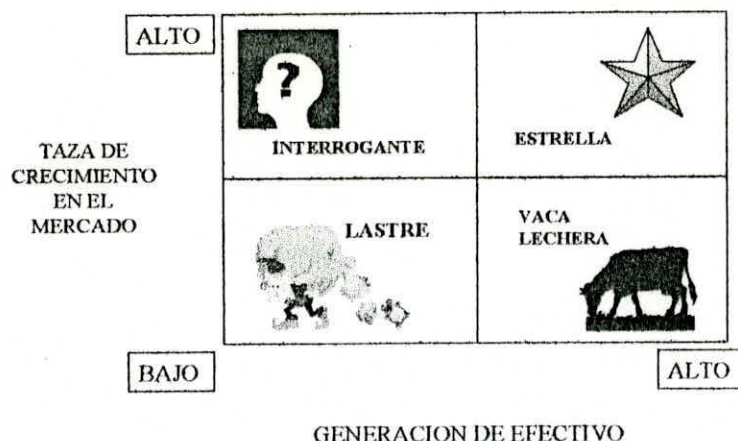


Figura 8: Matriz BCG.

La Matriz consta de cuatro cuadrantes donde se pueden ubicar los servicios, unidades de negocios, o productos de una organización.

Aquellos que significan una gran generación de efectivo y a la vez tienen una demanda creciente en el mercado son las “estrellas”, productos que se encuentran en la etapa de crecimiento de su vida¹².

Los servicios o productos que ingresan cantidades altas o medianamente altas de dinero a la organización; pero cuya demanda no crece en el mercado o lo hace modestamente, es decir aquellos que se encuentra en su fase de Madurez, se clasifican como “Vacas lecheras”.

Por otro lado productos que no generan ingresos o lo hacen en poca cantidad; pero cuya demanda en el mercado es creciente, y que corresponde a la fase de introducción de la vida de un producto, son catalogados como “Interrogantes”. La organización debe preguntarse si es conveniente invertir más en el a fin de desarrollarlo, pueden ser necesarios grandes gastos principalmente publicitarios, con baja o nula generación de utilidad.

¹² Kotler, Philip. Bloom, Paul. Mercadeo de Servicios Profesionales. Legis Fondo Editorial. Pág. 51. Colombia. 1988

Por último aquellos que se encuentran en la fase de decadencia y que no generan ingresos, o pueden ser causa de egresos, que además no son grandemente demandados en el mercado, se denominan "Lastre" o "Perros rabiosos". El gerente debe pensar seriamente en la conveniencia de retirar el producto o servicio para evitar mayores pérdidas.

3.5.2.4.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Otro factor a tomar en cuenta en el Análisis externo es el estudio de la competencia, para lo cual debemos considerar las "cinco fuerzas" de Porter que rigen la competencia¹³. Estas son: La lucha entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos del servicio o producto de la organización, el poder de negociación de los clientes, y el poder de negociación de los proveedores. La estrategia corporativa debería incluir actividades dirigidas a contrarrestar o disminuir dichas fuerzas. Vigilar la actividad de los competidores, no perder de vista la posibilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado, tener en cuenta la aparición de productos sustitutos, mantener satisfechos en cuanto a nivel de precio y calidad a los usuarios, negociar con los proveedores para mejorar condiciones de abastecimientos.

3.5.2.4.3 OBJETIVOS GLOBALES

Un objetivo, de acuerdo con el diccionario de metas comerciales, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período o tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos.¹⁴

En el proceso de la planeación estratégica los objetivos globales son los resultados a largo plazo que una organización desea alcanzar en el futuro para hacer realidad la misión y la visión. El desarrollo de su contexto que le brinda el estudio previo de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA y la

¹³ Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel. Administración. Sexta Edición. Prentice-hall Hispanoamericana, S.A. pág. 301 México 1996

¹⁴ Steiner George. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental. México. 1983.

operacionalización concreta de la misión y la visión, permitirán a los gerentes y estrategias definir los objetivos corporativos y lograr su cumplimiento y eficacia.

Los objetivos globales servirán de base para que la organización pueda identificar y definir las diferentes alternativas que contribuya al logro de los mismos.

3.5.2.4.4 ESTRATEGIAS GLOBALES

Una vez realizado, analizado y definido las etapas filosóficas y analíticas del proceso de la planeación estratégica se desarrollarán las estrategias globales o corporativas.

Estos son los caminos que la organización seguirá desde su estado actual (Misión y FODA) para llegar a su mañana deseado (Visión).

No se trata de definir con precisión las actividades a realizarse para lograr un objetivo, se trata de líneas generales a seguir a lo largo de varios años, y no deben ser en un gran número.¹⁵

Para el desarrollo de una estrategia corporativa es necesario tener en cuenta cuatro elementos fundamentales identificados en los pasos anteriores:

- Encontrar una ventaja competitiva de la empresa u organización. Dicha ventaja será identificada en el análisis interno entre las fortalezas de la institución.
- Hallar un "nicho" en el medio, es decir un segmento del mercado que puede no estar servido o mal servido, y en el que los productos y actividad de la empresa u organización puedan tener una posición ventajosa.
- Establecer las áreas de la organización que podrían ser atacadas por la competencia, y la capacidad de la empresa para contrarrestar esos ataques, este conocimiento se lo obtiene en el Análisis de Vulnerabilidad.
- Por último es importante conocer la factibilidad, es decir la posibilidad de poder realizar lo planeado. Este análisis deberá tener en cuenta los aspectos económicos, políticos y técnicos implicados.

Los componentes de una estrategia corporativa global pueden observarse gráficamente en la fig. 2.

¹⁵ Vanormelingen, K. y colaboradores. Manual del Programa de mejoramiento continuo de la Calidad. Ministerio de Salud. Pág. 45. Quito - Ecuador. 1995.

3.5.2.5 FORMULACIÓN ESTRATEGICAS

La organización inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en determinar a partir de los objetivos y estrategias globales los planes de acción concretos con definición y responsables. Dando prioridad a las áreas estratégicas en las cuales debe poner atención especial y lograr un mejor desempeño con el fin de asegurar una competitividad en el mercado, condición básica para que la organización cumpla con los objetivos.

Los objetivos funcionales deberán establecer explícitamente que se quiere lograr, quien lo hará y en que tiempo (que, quien, cuando).

Estos objetivos también deben ser realistas respecto a las habilidades y potencial del personal involucrado y al ambiente en el cual se desarrollarán las actividades.

Por último debemos mencionar que la evaluación de los mismos deberá estar implícita en su definición. Deben definirse en términos mensurables¹⁶.

Los proyectos estratégicos son vitales y son los factores claves para éxito de la organización.

La formulación debe definir a todo y a todos los involucrados en el plan estratégico. Un término mnemotécnico utilizado en Inglés para facilitar el proceso de formulación es TEMPS² (al cuadrado, dos veces cada letra). TEMPS al cuadrado significa: tiempo, entrenamiento, equipamiento, evaluación, dinero, materiales, la gente, las políticas y procedimientos, los sistemas y el cronograma (time, training, equipment, evaluation, money, materials, people, policies & procedures, systems, and schedule). Esto cubre todas las posibilidades a ser consideradas en las actividades a formularse. Para cada uno de estos términos deberán listarse en detalle las actividades, el responsable, y el tiempo que dispones para realizar la tarea¹⁷.

El plan de acción son las actividades y tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias del plan global.

¹⁶ Markline, Charles K. Seven steps to succesful strategic planning. <http://expert-market.com/seminar/leadsem.html> pág. 1. 1996.

¹⁷ Idem Pág. 1.

Una vez determinados los proyectos y planes de acción, se procederá a elaborar la presupuestación a largo plazo, que asegure los recursos necesarios para la ejecución del plan estratégico general.

De nada vale elaborar planes, si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución

3.5.2.6 MONITORIA ESTRATÉGICA

Es el proceso de control periódico del desempeño de la organización. Para su realización es necesario diseñar indicadores que nos permitan monitorear y evaluar todo el sistema para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, estos indicadores se conocen como Indices de gestión.

La monitoría debe abarcar todos los niveles de la planeación estratégica, siguiendo la cascada de la misma, como se aprecia en la figura 3. Por lo tanto existirá tres niveles de monitoría a saber: Corporativa, funcional y operativa.

3.5.2.6.1 REQUISITOS DE LA MONITORIA ESTRATEGICA

Para lograr sus objetivos la monitoría estratégica deberá ser realizada al más alto nivel gerencial correspondiente, ser planificada, periódicamente, basada en hechos y datos, y se mantendrá disciplinada y persistentemente.

3.5.2.6.2 INDICES DE GESTION.

Son unidades de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia¹⁸.

Podemos diferenciar varias categorías de índices a saber: De ejecución presupuestal, de eficiencia, de eficacia, de impacto, de actividad, de equidad, de satisfacción.

Al igual que en todo el proceso de la planificación estratégica, los índices de gestión también seguirán un modelo de cascada. Los índices de gestión deberán construirse para todos los niveles, tomando en cuenta la estructura de la organización. A nivel

¹⁸ Serna Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Legis. Pág. 253. Colombia. 1994

corporativo se elaboran macro índices, a nivel funcional índices funcionales y a nivel operativo índices operativos. Fig. 9

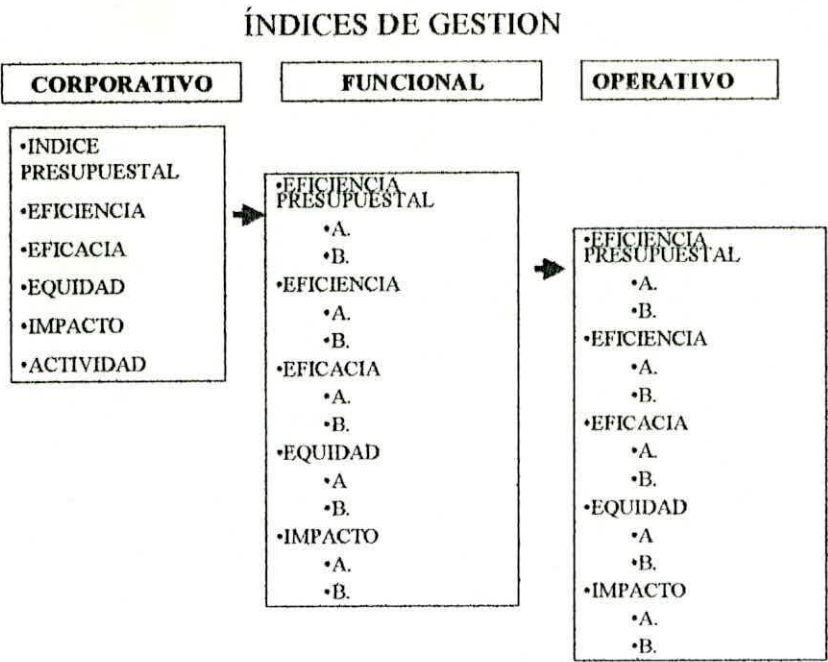


Figura 9: Índices de Gestión.

Adaptado de Serna Humberto. Planeación Estratégica. 1996

Un índice válido es uno que razonablemente representa el objetivo del programa a medir. Deberá ser específico y sensible, respondiendo a lo que se quiere medir y no a cambios no atribuibles a la acción o programa a medir.

El numero de indicadores deberá ser suficiente, tomando en cuenta los objetivos críticos para el éxito del plan o proyecto.

4 METODOLOGIA

METODO: Metodología de la planificación estratégica¹⁹.

SUJETOS: Miembros de la Fundación: el Presidente del Directorio, El Tesorero, la Presidenta del Voluntariado, la Directora del Voluntariado, tres vocales, dos socios no miembros del Directorio y el Director Ejecutivo

TECNICAS E INSTRUMENTOS: Incluyeron lluvia de ideas, técnica del sueño, videos, juegos didácticos, juegos de equipos, socio - dramas, dinámicas de grupo, exposiciones magistrales, foros y taller.

MATERIALES: Los materiales que se utilizaron para las exposiciones fueron transparencias y retro proyector, pizarrón y marcadores, y para los talleres rotafolios, tarjetas y marcadores.

DISEÑO: El diseño incluyó la motivación al cambio, el direccionamiento estratégico, el diagnóstico estratégico, el establecimiento de opciones estratégicas, la formulación estratégica, y el desarrollo de índices de gestión.

PROCEDIMIENTO: Para llevar adelante la Planificación Estratégica de la Fundación, se comenzó por la motivación a los niveles directivos de la misma, para convencerlos de la necesidad de hacerlo.

Uno de los autores es Director Ejecutivo de la Fundación; pero era necesario convencer al Directorio.

Luego de algunas semanas de trabajo durante las que se expuso en conversaciones individuales o reuniones grupales, los principales problemas de la Fundación relacionándolos con la falta de planificación, se obtuvo el consenso para realizar un Seminario Taller con los miembros del Directorio para iniciar el proceso.

¹⁹ Serna Humberto. PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA. Legis. Colombia. 1994

Con la finalidad de informar a todos los miembros de la Fundación de lo que se estaba tratando de llevar a cabo, y para conformar el Equipo de Planificación, se cursó invitaciones a todos los miembros de la Fundación para su participación en el mencionado Taller. El equipo fue establecido con aquellos que respondieron voluntariamente a la comunicación, estos fueron: el Presidente del Directorio, El Tesorero, la Presidenta del Voluntariado, la Directora del Voluntariado, tres vocales, dos socios no miembros del Directorio y el Director Ejecutivo. La mayoría de los integrantes del equipo eran aquellas personas que previamente habían sido motivadas en conversaciones individuales, y que nos interesaba que estuvieran presentes por su calidad de líderes.

Se estableció un equipo de facilitadores, utilizando tanto a los miembros del grupo de estudio del post grado en Gerencia de Salud del cual los autores forman parte, como algunos miembros del equipo de Mejoramiento de la Calidad del Hospital.

Durante tres semanas en varias reuniones de trabajo del equipo de facilitadores, se diseñó el contenido del Curso, estableciendo un cronograma y un presupuesto que debía ser cubierto por la Fundación. Dicho presupuesto debía incluir material didáctico, carpeta de material de estudio teórico para los asistentes, refrescos y bocadillos para los descansos y un almuerzo. Se planificó para que el desarrollo del Programa durase tres días de jornadas de ocho horas incluidos los intermedios. Se llevaría a efecto en el Auditorium del hospital, por tres sábados consecutivos.

La sesión incluyó una fase de motivación al cambio, la exposición de los conceptos fundamentales de la planificación estratégica, la construcción de la matriz axiológica de los Principios Corporativos, la Misión y la Visión de la Fundación. Al término de la misma se resolvió cambiar el horario de las próximas reuniones a petición de los asistentes ya que las semanas siguientes coincidieron con la realización de una actividad importante para la Fundación que implicó la utilización de gran parte del tiempo disponible de sus miembros, por lo que tuvimos que realizar sesiones cortas de dos horas en días hábiles, tratando de que el horario sea establecido por consenso. De esta manera pudimos realizar dos reuniones por semana, con buenos resultados, y de manera continua hasta completar el proceso de recopilación de datos, llegando con la participación de los líderes de la Fundación hasta la Formulación de Estrategias en la matriz de análisis FODA. Este proceso tuvo una duración de cinco semanas.

Una vez recopilado el grueso de la información, esta fue analizada nuevamente por los autores, y elaborada una formulación más detallada para completar el Plan Estratégico.

DIFICULTADES Y LIMITACIONES: Los principales inconvenientes tuvieron que ver con impuntualidad y ausentismo. Fue difícil lograr un consenso para el horario de reuniones entre personas de tan diversas actividades, algunas de las cuales tenían trabajos distantes.

5 RESULTADOS

A continuación se expone los elementos del Plan Estratégico obtenido.

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:

Los líderes de la Fundación establecen dónde están y hacia dónde quieren ir.

5.1.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS:

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Nuestra razón de ser: contribuir al mejoramiento de la salud de la niñez ecuatoriana y al desarrollo del Hospital del Niño de Guayaquil.
- Brindamos nuestros servicios sin fines de lograr lucro.
- Laboramos con Honestidad, Etica, Compromiso y Lealtad.
- Los programas y acciones de la fundación deben ser autosustentables, de manera que su permanencia y continuidad puedan asegurarse.
- Coordinamos nuestra planificación y ejecución con la Directiva de Hospital, actuando de manera integrada con el mismo.
- El recurso humano es nuestro capital más importante.
- Estamos orientados a lograr la calidad total en los servicios, y estimulamos la creatividad, innovación y competitividad como atributos fundamentales de la organización.
- Cuidamos nuestra imagen positiva ante la comunidad.

5.1.2 MISION

MISION

La Fundación Francisco de Ycaza Bustamante es una Organización no gubernamental sin fines de lucro, de derecho privado, coadyuva al desarrollo del hospital del niño de Guayaquil, en Docencia y Capacitación del personal, mejoramiento de la Calidad de los servicios, y apoyo directo al paciente de insuficientes recursos, a través de acciones propias o convenios inter institucionales., mediante el aporte de sus miembros, y captando recursos nacionales e internacionales, institucionales y de particulares.

5.1.3 VISION

VISION

La Fundación Francisco de Ycaza Bustamante se constituirá en la más importante organización de apoyo al desarrollo del hospital, siendo reconocida como tal por la comunidad hospitalaria, la ciudadanía, organismos nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales. Mantendrá una solvencia económica - financiera suficiente para llevar a cabo sus programas y proyectos de apoyo al paciente y desarrollo de la capacidad del personal del hospital, en un marco de sostenibilidad.

Con alta capacidad de gestión, gerenciada desde su propia sede, con comodidad para sus miembros y visitantes, con responsabilidad, honestidad y amabilidad, realizará obras trascendentes y de impacto comunitario. Contará con un equipo de voluntarios numeroso, participativo, desinteresado y con mística de trabajo; y con el respaldo de un grupo de benefactores importantes.

5.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

5.2.1 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

Se utilizó para el análisis interno la matriz del PCI (Perfil de Capacidad Interna), y para el externo la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio).

Las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas determinadas por el equipo se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA FUNDACION FRANCISCO DE YCAZA BUSTAMANTE. 1997

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
• Coordinación con otras Instituciones. • Voluntariado recientemente establecido. • Proyecto creación de Unidad de Diálisis en ejecución. • Bajos costos operativos. • Miembros tienen buenas relaciones sociales y acceso a organismos privados y públicos. • Miembros poseen el conocimiento de las tendencias del mercado de la salud. • Personal capacitado como facilitadores de Calidad Total. • Relación simbiótica con el Hospital del Niño. • Aportación mensual de socios. • Recaudación de fondos por realización de eventos. • Ingresos económicos por colaboración de	• Marco jurídico existente que favorece la acción de las ONG's y la recuperación parcial de costos. • Solidaridad de la población económicamente pudiente. • Utilización de Internet. • Informática. • Relación de colaboración con INNFA. • Relación de colaboración con el MSP. • Programa y equipo de facilitadores de Calidad Total en el HNG. • Ubicación en el centro de la ciudad y dentro del mismo hospital. • Vías de acceso fácil.	• No hay manuales de funciones. • Falta de planificación. • No se realiza evaluación de gestión. • Baja participación en el mercado de las fundaciones. • No retorno de la inversión realizada. • Falta de Comunicación y control gerencial. • Falta de capacidad para diseño de Proyectos. • Motivación a colaborar supeditada al tiempo libre. • Falta de sentido de pertenencia de los miembros. • Niveles bajos de remuneraciones. • Falta de descentralización en toma de decisiones.	• Inflación y devaluación. • Economía decreciente. • Ley de descentralización que entregaría los hospitales a los municipios. • Inestabilidad de funcionarios en el MSP. • Aumento de la población indigente. • Intereses Sindicales. • Intereses de gremios en el HNG. • Otras ONG's.

Comercios y personas naturales.			
• Oficina bien equipada.			
• Miembros capacitados con nivel académico superior.			
• Experiencia en gestión de convenios interinstitucionales			

5.2.2 ANALISIS FODA

Conocidas la situación interna y externa de la organización, establecidos sus Objetivos corporativos, y realizado el análisis de vulnerabilidad, se procedió a la combinación de los elementos encontrados en estrategias o caminos que lleven a la Fundación hacia el futuro deseado.

Se tomó aquellas capacidades del PCI y factores del POAM, ya sean favorables o en contra, que tenían un alto impacto según lo calificado por el grupo de Planificación. Ver Anexos 9.1 y 9.2 correspondientes al PCI y POAM. Las capacidades y factores de impacto se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2: PRIORIZACION DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS SEGUN IMPACTO.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
• Coordinación con otras Instituciones. • Voluntariado recientemente establecido. • Proyecto creación de Unidad de Diálisis en ejecución. • Bajos costos operativos. • Miembros tienen buenas relaciones sociales y acceso a organismos privados y	• Marco jurídico existente que favorece la acción de las ONG's y la recuperación parcial de costos. • Solidaridad de la población económicamente pudiente. • Relación de colaboración con INNFA. • Relación de colaboración con el MSP.	• Falta de planificación. • No se realiza evaluación de gestión. • Baja participación en el mercado de las fundaciones. • No retorno de la inversión realizada. • Falta de Comunicación y control gerencial. • Falta de capacidad para diseño de	• Ley de descentralización que entregaría los hospitales a los municipios. • Inestabilidad de funcionarios en el MSP. • Intereses Sindicales. • Intereses de gremios en el HNG.

• públicos. • Personal capacitado como facilitadores de Calidad Total. • Relación simbiótica con el Hospital del Niño. • Recaudación de fondos por realización de eventos. • Ingresos económicos por colaboración de Comercios y personas naturales. • Experiencia en gestión de convenios interinstitucionales	• Programa y equipo de facilitadores de Calidad Total en el Hospital. • Ubicación en el centro de la ciudad y dentro del mismo hospital. • Vías de acceso fácil.	• Proyectos. • Motivación a colaborar supeditada al tiempo libre. • Falta de sentido de pertenencia de los miembros. • Niveles bajos de remuneraciones. • Falta de descentralización en toma de decisiones.	
--	--	---	--

A continuación se combinó estos factores y capacidades para contrarrestar las amenazas en base a la mejor utilización o desarrollo de las fortalezas encontradas, y a su vez disminuir las debilidades aprovechando las oportunidades en el medio. La combinación de la fortalezas y oportunidades puede dar lugar a estrategias particularmente poderosas, y la coincidencia de debilidades y amenazas nos alerta de grandes peligros para los que debemos diseñar estrategias efectivas.

5.2.2.1 ESTRATEGIAS FO

1. DESARROLLO DEL VOLUNTARIADO COMO RECOLECTOR DE FONDOS: La fundación cuenta con un voluntariado recién formado , como toda fundación está capacitada para financiarse en base a donaciones (F9), lo que consta en el marco legal vigente que favorece a las ONG's , aprovechando la solidaridad de la población. Tradicionalmente los voluntariados se utilizan para el apoyo directo a los pacientes, con acciones recreativas o de solidaridad humana. Pensamos que también podría funcionar como un equipo humano que por sus relaciones sociales pudiera llegar fácilmente a personas jurídicas y naturales que manejan grandes recursos económicos, consiguiendo donaciones. Para ello sería necesario desarrollar su

capacidad negociadora y darles los argumentos necesarios para convencer al posible donante.

2. UTILIZACIÓN DEL PROYECTO DE CREACION DE UNIDAD DE DIALISIS COMO PRODUCTO PRINCIPAL DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN para recolectar fondos, los que también serán utilizados para los demás proyectos de la fundación: Siguiendo la línea anterior, el producto principal de promoción de la fundación y para conseguir donaciones, sería el PROYECTO DE CREACIÓN DE UNIDAD DE DIÁLISIS , con énfasis en la falta de recursos de la mayoría de pacientes atendidos, que corresponderían a los propios del HNG. Este proyecto despierta grandemente la solidaridad de la población .

3. DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS CON INNFA Y OTROS ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES: La experiencia anterior de la fundación en convenios con otras instituciones , el contar con un equipo de facilitadores de calidad, y con buenas relaciones socio – políticas de sus miembros , permitiría aprovechar las buenas relaciones con el INNFA, MSP, y otras organizaciones nacionales e internacionales, para lograr el financiamiento de nuevos proyectos generados por la fundación.

5.2.2.2 ESTRATEGIAS FA

1. DESARROLLO DE RELACIONES INTER INSTITUCIONALES: La ley de descentralización que entrega hospitales a los municipios es una amenaza que podría significar que el hospital prescindiera de la fundación, por intereses políticos o económicos locales. Todos los funcionarios y miembros de la fundación junto con el voluntariado deberán fortalecer su estructura organizacional , y mantengan excelentes relaciones sociales y políticas con el Municipio fomentando los planes de acción que tiene la fundación como por ejemplo el PROYECTO DE CREACIÓN DE UNIDAD DE DIÁLISIS entre otros para lograr conseguir el involucramiento municipal en la ejecución de los proyectos planificados.

Relaciones fortalecidas con el INNFA y organismos internacionales también sería recomendable para fortalecer la posición de la fundación, especialmente por cambios políticos actuales muy rápidos.

2. DESARROLLO DE BUENAS RELACIONES CON LOS SINDICATOS Y GREMIOS DEL HOSPITAL: En base a la experiencia negociadora, y las buenos contactos políticos y sociales de los miembros de la Fundación, esta deberá mantener una relación fluida con las Directivas de las Asociaciones gremiales y organismos sindicales, que generalmente no han visto con buenos ojos la presencia de la fundación, por considerarla un elemento de poder que podría poner en riesgo sus intereses políticos. Dicha relación deberá recalcar el carácter apolítico de la fundación, y sus objetivos de desarrollo del hospital, principalmente de sus recursos humanos.

3. APOYO A LA CAPACITACION E INVESTIGACION EN EL HNG: El personal del Hospital en general está conformado en más del 50% por Profesionales, cuya orientación los lleva a sentir como una necesidad la investigación tanto científica como operativa. Facilitar la obtención de ese objetivo de auto realización utilizando para ello la capacidad de sus miembros, mejoraría la imagen de fundación y el apoyo que pudiera tener dentro de los grupos gremiales profesionales. Por otro lado estaría en directa concordancia con los fines de contribuir al desarrollo del hospital, ya que no hay mejor manera que capacitar al recurso humano. La capacitación dirigida al personal de código de trabajo que se encuentra agrupado en los Sindicatos tendría el mismo efecto con ese grupo humano.

4. APOYO PARA TRATAMIENTOS ESPECIALES DE PACIENTES DEL HNG: El apoyo a los pacientes indigentes afectos de enfermedades catastróficas es una acción de impacto comunitario, tanto por el hecho de que los mismos no se encuentran protegidos por la estructura actual del sistema de salud ecuatoriano, cuanto como acto de solidaridad humana percibido así por todos. Los programas desarrollados en esta línea se convertirían rápidamente en necesarios de preservar, tanto en la percepción de comunidad intra hospitalaria, como extra hospitalaria. Esto contribuiría a solidificar la posición de la Fundación, protegiéndola de las consecuencias de los frecuentes cambios en las posiciones de mando del MSP y del hospital.

5.2.2.3 ESTRATEGIAS DO

1. DESARROLLO DE CAPACIDAD PARA ELABORACION DE PROYECTOS:

Basándose en un estudio previo de la situación, la fundación en colaboración con el equipo de Facilitadores de calidad total del hospital y otras instituciones como el INNFA y el MSP, fortalecerá la falta de capacidad para diseñar nuevos proyectos mediante educación permanente que le permita desarrollar la capacidad para continuar en la elaboración de proyectos y contribuir así al cumplimiento de los objetivos de la fundación.

2. DESARROLLO CULTURA ORGANIZACIONAL DE GESTION ESTRATEGICA:

Los altos directivos de la fundación en coordinación con el equipo de facilitadores de calidad total del hospital y mediante la colaboración y participación de los nuevos miembros, realizarán un programa de Desarrollo de la cultura organizacional de gestión estratégica, basados en los antecedentes de: La falta de un análisis situacional, la centralización de la toma de decisiones por los miembros de la fundación, la falta de evaluación de la gestión de los funcionarios y la ausencia de una planificación a largo plazo, permitirá que todos los miembros de la organización trabajaren en conjunto para el logro de los fines de la fundación, y logrará que ellos adquieran el sentido de pertenencia, responsabilidad y los motivará a colaborar no solo supeditada a su tiempo libre.

3. NIVELES DE REMUNERACION ADECUADA A FUNCIONARIOS Y MIEMBROS DE LA FUNDACION POR ACTIVIDADES ESPECIFICAS DESARROLLADAS:

La fundación cuenta con un voluntariado recién formado, encargadas de coordinar acciones encaminadas a la contribución de las donaciones aprovechando la solidaridad de la población para la financiación de los proyectos unos de los objetivos de la fundación. Los proyectos se negociarán a otras instituciones entre ellas INNFA, MSP. entre otras, lo que permitirá que los funcionarios y miembros de la fundación que desarrollen, participen o realicen actividades específicas obtengan una remuneración adecuada y se motiven para colaborar arduamente y no solo supeditada a tiempo libre.

4. RE-ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL POR AREAS ESTRATEGICAS:

El cambio de estructuras ese hace indispensable para adaptarla a las necesidades cambiantes de la organización. La Fundación ha crecido, sus actividades se han diversificado, y se han hecho más complejas.

Es necesario desarrollar una división de funciones por áreas estratégicas, creando una estructura administrativa acorde a esta división. Las áreas principales a crear son: Capacitación, Atención a pacientes, Relaciones públicas y Financiera. Cada área tendría un Gerente de Area y comprendería la gestión y control de varios grandes proyectos que a su vez estarían manejados por un Coordinador de Proyecto.

5.2.2.4 ESTRATEGIAS DA

1. PLANIFICAR Y MANTENER PROGRAMAS DE IMPORTANCIA PARA EL MSP, QUE TRASCIENDA A PESAR DE LOS CAMBIOS POLITICOS: Para contrarrestar los efectos de la inestabilidad de los funcionarios del MSP, por lo que la Fundación pierde su afianzamiento a nivel hospitalario y Ministerial, sería conveniente planificar a largo plazo el diseño de proyectos que luego se conviertan en programas sobre problemas de salud de importancia social, con lo cual el hospital y el Ministerio serían los primeros interesados en que la Fundación continúe su labor.

2. APERTURA A MIEMBROS DE HOSPITAL PARA COLABORACIÓN COMO VOLUNTARIOS DE LA FUNDACION: La Fundación debe mantener una estrategia de puertas abiertas y mas bien de captación de voluntarios en las filas de profesionales del hospital con el fin de ampliar su base de sustentación interna.

3. ELABORACION DE UN PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN CORPORATIVA DE ACCION PERMANETE, DIRIGIDO AL INTERIOR DEL HOSPITAL Y A LA COMUNIDAD EN GENERAL: Es necesaria una acción sistemática de promoción de la imagen institucional, de sus fines y logros, a través de un programa estructurado para ello especialmente. Dicho programa o departamento de relaciones públicas trabajaría sobre la imagen corporativa hacia el interior del hospital y hacia la comunidad en general.

5.2.3 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Los miembros del equipo de planificación de la fundación , mediante lluvias de ideas y por consenso se identificaron cuatro puntales:

- 1.- Proyecto de creación de unidad de diálisis (Unidad de Diálisis en fase de instalación)
- 2.- Bajos costos operativo
- 3.- Relación simbiótica con el hospital.
- 4.- Constituida por profesionales preparados.

De acuerdo a la metodología las misma se convierten en amenazas (columna 2), y luego se determina el grado de vulnerabilidad.

- El primer puntal convertido en amenaza obtiene un grado II de vulnerabilidad, lo que significa que la perdida o terminación por incumplimiento del PROYECTO DE CREACIÓN DE UNIDAD DE DIÁLISIS, podría ser de gran impacto para la Fundación; pero esta misma puede recuperarse de la caída del proyecto. Podría desarrollar otro programa o proyecto de similar envergadura, sin embargo el hecho de la alta probabilidad de ocurrencia de la amenaza obliga a la Fundación a tomar medidas preventivas contra el fracaso del PROYECTO DE CREACIÓN DE UNIDAD DE DIÁLISIS.
- La segunda probable amenaza recibe un grado III de vulnerabilidad, lo que significa que la fundación se encuentra preparada para enfrentar esa amenaza. También puede explicarse muy bien el resultado, en el hecho de que si los costos operativos de la fundación suben desmesuradamente, esta podría reaccionar recortándolos, y que un aumento de costos operativos no sería de gran impacto para la vida institucional.
- La tercera amenaza obtiene un grado IV, que significa que la Fundación se encontraría vulnerable a la ocurrencia de esta amenaza. Siendo muy remota la probabilidad de ocurrencia de que la Fundación tuviera que salir del hospital, sin

embargo sería necesario comenzar a pensar en ello y planificar alternativas en caso de que ello sucediera.

- El cuarto puntal, el que la Fundación esté constituida por personal profesional preparado, en caso de perder dicha fortaleza, se califica con un grado III de vulnerabilidad, que significa que la Fundación estaría preparada, puesto que el personal podría contratarse en caso necesario de que los actuales miembros no pudieran colaborar como actualmente lo hacen.

Tabla 3: MATRIZ DE ANALISIS DE VULNERABILIDAD DE LA FUNDACION FRANCISCO DE YCAZA BUSTAMANTE. 1997

Puntal	Amenaza	Impacto de la Amenaza	Probab. de ocurrencia	Capac. de reacción	Producto de Probab. e Impacto	Grado de vulnerab.
		0 a 10	0 a 1	0 a 10		I, II, III, IV
A. PROYECTO DE CREACION DE UNIDAD DE DIALISIS	FRACASA PROYECTO DE CREACION DE UNIDAD DE DIALISIS	6	0.9	6	5.4	II
B.- BAJOS COSTOS OPERATIV.	COSTOS ALTOS	3	0.7	8	2.1	III
C.- ASOCIACION CON EL HOSPITAL	FUNDAC. SALE DEL HOSPITAL	9	0.1	1	0.9	IV
D.- CONSTITUIDA POR PERSONAL PREPARADO	PERDIDA DE PERSONAL PREPARADO	4	0.3	8	1.2	III

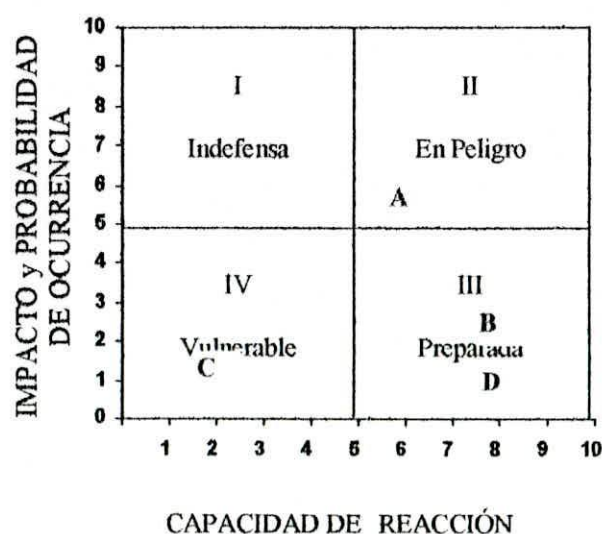


Figura 10: Grado de Vulnerabilidad de los Puntales de la Fundación Francisco de Ycaza Bustamante. 1997

5.3 OPCIONES ESTRATEGICAS

5.3.1 ANALISIS DEL POTAFOLIO

El Portafolio de la fundación incluye los diferentes servicios que al momento se encuentra prestando y las actividades que realiza para generar ingresos:

Tabla 4: SERVICIOS QUE PRESTA LA FUNDACION:

SERVICIO	ANALISIS	CALIFICACION
• Conexión a Internet para investigadores.	No genera ingresos. Demanda creciente.	Interrogante
• Capacitación en manejo de Ordenadores.	Genera Ingresos medios. Demanda creciente.	Interrogante
• Mantenimiento de subscripción de revistas para Biblioteca del Hospital.	No genera ingresos. Demanda creciente	Interrogante
• Medicación para pacientes indigentes.	No genera ingresos. Demanda creciente	Interrogante
• Capacitación en calidad total.	No genera ingresos. Demanda creciente	Interrogante

Tabla 5: ACTIVIDADES PARA GENERAR INGRESOS:

ACTIVIDAD	ANALISIS	CALIFICACION
• Bingo anual.	Genera ingresos importantes. Demanda estable	Vaca lechera.
• Función de teatro.	Genera ingresos medios. Poca demanda.	Vaca lechera.
• Diseño y ejecución de proyectos.	Genera grandes ingresos. Mercado creciente	Estrella.

5.3.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Existen tres Fundaciones más en el hospital, e innumerables en la ciudad y el país dedicadas a trabajar en salud.

Dos de las fundaciones existentes en el hospital, tienen dedicación muy específica. La Fundación de Recién Nacidos trabaja sólo en la sala de neonatología. La Fundación de Fibrosis quística solo toma relación con ese tipo de pacientes, sin embargo esta ultima intentó obtener para si el área destinada para la Unidad de Diálisis.

La Tercera Fundación en el hospital es una organización poderosa. Tiene más años de funcionamiento que la Francisco de Ycaza Bustamante, ha recaudado grandes cantidades de fondos, y tiene muchas conexiones influyentes. Se inició fuera del hospital; pero luego se focalizó en el Hospital del niño. Sus fines establecían ayudar solo en Terapia intensiva; pero se abrió a otras salas del hospital. Desde hace siete meses se encuentra en un aparente letargo, como consecuencia de la caída del gobierno de Abdalá Bucaram, con el cual se identificó con el corte del bigote.

Las Asociaciones gremiales se constituyen en competencia con la organización de actividades de recaudación de fondos similares (bingos, funciones, etc.) a las que realiza la fundación.

NUEVOS COMPETIDORES

Siempre es posible el ingreso de nuevas fundaciones al hospital.

El Departamento de Docencia podría incursionar en la venta de capacitación en calidad total.

SUSTITUTOS

Como posibles sustitutos de las Fundaciones se visualiza hacia el futuro ya sea a los mismos hospitales, o al Municipio.

En el caso de los hospitales debido a que los planes de modernización de la salud contemplan dar a los hospitales la capacidad para contratar autónomamente, recibir donaciones, recuperar parcialmente costos, y otras capacidades que actualmente tienen las fundaciones.

En el caso del Municipio también por una posible municipalización de los hospitales.

PROVEEDORES

Debe tenerse en cuenta la posibilidad aunque remota de que el INNFA pudiera incursionar directamente en el diseño y ejecución de proyectos a aplicarse en el Hospital del niño.

CLIENTES

El incremento del costo de los bingos y funciones podría ahuyentar a los asistentes a los mismos.

5.3.3 OBJETIVOS GLOBALES

Una vez realizado el Diagnóstico estratégico que incluye la auditoría de la organización, la auditoría del entorno, el Análisis FODA, el Análisis de Vulnerabilidad, y el estudio de la competencia, y en concordancia con la Misión y Visión, se establecieron los siguientes Objetivos corporativos o globales:

OBJETIVOS CORPORATIVOS

DE LA FUNDACION FRANCISCO DE YCAZA BUSTAMANTE

De Desarrollo Organizacional: Lograr una alta capacidad de gestión de la Fundación.

De Consolidación del Mercado: Constituirse en la más importante organización de apoyo al desarrollo del HNG y a los pacientes que en el se atienden.

De Imagen Corporativa: Lograr para el año 2000 ser reconocida por la comunidad (Hospital, ciudad, organismos nacionales) y otros organismos por sus obras como una Organización benéfica seria, efectiva, eficiente, capaz, y como principal apoyo para el buen funcionamiento y desarrollo del hospital del niño.

5.3.4 ESTRATEGIAS GLOBALES

Las estrategias corporativas o globales diseñadas para alcanzar los objetivos corporativos son:

ESTRATEGIAS GLOBALES

1. Desarrollar la capacidad de Gestión administrativa de la Fundación.
2. Mantener solvencia económica – financiera.
3. Apoyo a capacitación del personal del Hospital del Niño.
4. Apoyo a la atención a pacientes del Hospital del Niño.
5. Realizar Obras trascendentes y de Impacto comunitario.
6. Mantener buenas relaciones públicas e imagen corporativa.

5.4 FORMULACION ESTRATEGICA, MONITORIA E ÍNDICES DE GESTION

Se formularon objetivos funcionales para cada una de las estrategias corporativas y las respectivas actividades a cumplir para alcanzar cada objetivo funcional.

Además se diseñaron los indicadores que permitirán evaluar el proceso y los resultados en los diferentes niveles de la planificación.

Para la programación de actividades se utilizó el gráfico de Gantt, con diseño de ejecución a tres años. Ver anexo 9.4

El resultado de este proceso puede observarse en las tablas 6, 7 y 8; y en los gráficos de Gantt correspondientes para cada Objetivo global o Corporativo de la Fundación.

Tabla 6: Primer Objetivo Global de la Fundación

De Desarrollo Organizacional: Impulsar Desarrollo Organizacional de la Fundación.

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS GLOBALES	OBJETIVOS FUNCIONALES	ACTIVIDADES	INDICADORES	
				NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL
1. Impulsar el Desarrollo Organizacional de la Fundación.	Desarrollar la capacidad de Gestión de la Fundación.	Implantar la Gestión Estratégica de la Fundación	Motivación de líderes de la Fundación para el cambio.	Avances en la implantación de normas y procesos	Procesos implantados
			Desarrollar nueva Cultura Organizacional.		Procesos diseñados.
			Re estructuración Organizacional por Areas Estratégicas de Gestión.		
			Definir Areas Estratégicas de Gestión	Elaboración de Plan Estratégico por Area de Gestión	Planes estratégicos diseñados
			Nombrar Coordinadores de Areas de Gestión		Áreas estratégicas de gestión.
			Plan Estratégico por Area de Gestión.		

			Desarrollo de un sistema de información gerencial.	Nivel de informática aplicado.	Proceso informático sistematizado
		Capacitación gerencial de mandos altos y medios.	Apoyo para cursos de gerencia.	Cobertura en capacitación	Total de procesos programados.
			Seminarios de Gerencia en Fundación.	Evaluación del desempeño	Numero de funcionarios capacitados
					Total de funcionarios
	Mantener solvencia económica – financiera	Venta de servicios a otras organizaciones públicas y privadas.	Venta de Cursos de Calidad Total	Gestión de recaudo	Numero de funcionarios evaluados
			Venta de Servicios de Hemodiálisis	Rentabilidad promedio ponderada	Total de funcionarios
			Venta de Cursos de Computación		Recaudo efectivo
			Venta de Acceso a Internet	Nivel de gastos administrativos	Recaudo programado por actividad.
		Obtener Donaciones	Padrinos		Rendimientos causados
			Fondos internacionales		Recursos invertidos
			Laboratorios y casas comerciales.	Capacidad de pago a corto plazo.	Gastos administrativos
		Desarrollo del Voluntariado como recolector de fondos.	Colecta pública	Indice de ejecución presupuestal	Gastos operativos
			Bingos – Rifas		Total disponibilidades
					Total de exigibilidades
					Presupuesto programado
					Presupuesto ejecutado

		Presentaciones artísticas		
		Curso de ACORVOL para las voluntarias.		
		Capacitación técnica en atención a pacientes.		
		Capacitación en ventas.		
	Crecimiento del numero de socios.	Recomendación de nuevos socios por los actuales.	Incremento de socios	Numero de socios recomendados Numero de socios aceptados

Tabla 7: Segundo Objetivo Global de la Fundación

De Consolidación del Mercado: Constituirse en la más importante organización de apoyo al desarrollo del HNG y a los pacientes que en el se atienden.

OBJETIVO ESTRATEGICO O GLOBAL	ESTRATEGIAS GLOBALES	OBJETIVOS FUNCIONALES	ACTIVIDADES	INDICADORES	
				NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL
2. Constituirse en la más importante organización de apoyo al desarrollo del HNG.	Apoyo a capacitación del personal del Hospital del niño	Realizar programas de Capacitación en Calidad total en Servicios del HNG.	Priorización por servicios con mayores problemas	% Servicios con problemas	# de Servicios con problemas Servicios del hospital
			Desarrollo de Cursos de Calidad Total.	Cursos de capacitación en calidad total	# de cursos de capacitación realizados Servicios con problemas.
			Convenio con OPS y Universidad Católica para aval	% Cursos con Aval Universitario	# de cursos con aval # de cursos realizados
		Fomento a la Investigación	Cursos de Metodología de la Investigación.	% Incremento anual en la producción de artículos científicos.	# de artículos publicados este año
			Acceso a Internet para investigadores.		# de artículos publicados año pasado.
			Mantener subscripción de revistas actualizadas en Biblioteca	%Incremento anual en la calidad de articul. publicados	# de buenos artículos # de artículos publicados

		Premio anual al mejor artículo científico.		
	Capacitación científica clínica – quirúrgica.	Pasantías nacionales e internacionales.	Firma del Convenio.	1 Convenio firmado
		Implementar convenio con Hospital de niños de Pittsburgh		
Apoyo a la atención de los pacientes.	Apoyo a tratamientos especiales.	Diálisis a Pacientes con IRC en Unidad de la Fundación	% de pacientes atendidos subvencionados para Diálisis.	$\frac{\# \text{ pacientes subvencionados}}{\# \text{ pacientes diálizados}}$
		Insumos para Cirugía laparoscópica	% de pacientes de Cirugía Laparoscópica (CL) operados con apoyo de la FFYB	$\frac{\# \text{ de pacientes operados por CL apoyados por FFYB}}{\# \text{ de pacientes operados por CL}}$
	Apoyo con medicación. a indigentes	Recolección de muestras médicas	% Pacientes ayudados con medicamentos	$\frac{\# \text{ de pacientes ayudados}}{\# \text{ pacientes que solicitaron ayuda}}$
		Convenios con proveedores para donaciones de medicinas e insumos.		

Tabla 8: Tercer Objetivo Global de la Fundación

De Imagen Corporativa: Lograr para el año 2000 ser reconocida por la comunidad (Hospital, ciudad, organismos nacionales) y otros organismos por sus obras como una Organización benéfica seria, efectiva, eficiente, capaz, y como principal apoyo para el buen funcionamiento y desarrollo del hospital del niño.

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS GLOBALES	OBJETIVOS FUNCIONALES	ACTIVIDADES	INDICADORES	
				NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL
3. Lograr el reconocimiento de la comunidad (Hospital, ciudad, organismos nacionales) y otros organismos para la fundación.	Realizar obras trascendentes y de impacto comunitario.	Desarrollo de capacidad para elaboración de proyectos.	Capacitación a miembros para elaboración de proyectos.	% de miembros capacitados	$\frac{\# \text{ de miembros capacitados}}{\# \text{ de miembros de la fundación}}$
			Auspicios de OPS para capacitación.		
		Presentación de nuevos proyectos a entidades auspiciadoras	Proyecto de mejoramiento de la atención a familiares de pacientes ingresados.	Elaboración de proyectos.	$\frac{\# \text{ de proyectos elaborados}}{\# \text{ de proyectos programados}}$
			Proyecto para prevención de transmisión intrahospitalaria del SIDA.	Aceptación de proyectos.	$\frac{\# \text{ de proyectos aceptados}}{\# \text{ de proyectos presentados}}$
			Proyecto para transplantes de órganos.		

Mantener unas buenas relaciones públicas e imagen corporativa.	Implementar departamento de relaciones públicas.	Programa integral de relaciones públicas.	Elaboración del programa de R.P. Cumplimiento del programa de R.P.	1 Programa de R.P. elaborado. Indicadores específicos del programa de R.P.
	Desarrollo de relaciones con otras ONG's y organismos afines.	Ingreso al foro de ONG 's de Salud provincial y nacional.		
		Ingreso a ACORVOL		
	Buenas relaciones con sindicatos y gremios del HNG.			

5.5 PRESUPUESTO ESTRATEGICO

El presupuesto estratégico para los tres años es de:

ACTIVIDAD	1998	1999	2000
CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL PARA SERVICIOS DEL HOSPITAL	9'000.000	12'000.000	16'000.000
CURSO DE METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	3'000.000		
SERVICIO DE INTERNET PARA INVESTIGADORES			
COMPRA DE LINEA TELEFONICA	3'000.000	4'000.000	
COMPRA DE COMPUTADORES	6'800.000	9'300.000	
TARIFA TELEFONICA A 40 HORAS DE CONEXION	4'800.000	6'300.000	8'500.000
TARIFA DE CONEXION ECUANET	2'100.000	4'000.000	4'500.000
LIBROS Y REVISTAS PARA LA BIBLIOTECA	4'300.000	6'000.000	8'000.000
PREMIO AL MEJOR ARTICULO CIENTIFICO	1'000.000	1'500.000	2'000.000
CONVENIO HOSPITAL DE PITTSBURGH			
VENIDA DE MEDICOS PARA FIRMA DE CONVENIO	15'000.000		
INTERCAMBIO MEDICO, AYUDA ECONOMICA	12'000.000	16'000.000	21'000.000
PROYECTO RENAL - UNIDAD DE DIALISIS			
INSTALACION DE LA UNIDAD	160'000.000		
FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD	240'000.000	320'000.000	400'000.000
MEDICAMENTOS A PACIENTS INDIGENTES	24'000.000	36'000.000	48'000.000
CAPACITACION A MIEMBROS DE LA FUNDACION PARA ELABORAR PROYECTOS	3'.000.000		
SEMINARIOS DE GERENCIA PARA MIEMBROS	3'000.000		
BECA PAR POST GRADO EN GERENCIA DE SALUD	19'350.000	25'000.000	30'000.000
DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS	50'000.000	65'000.000	70'000.000
PRESUPUESTO OPERATIVO INCLUIDOS NUEVAS AREAS ESTRATEGICAS	24'000.000	50'000.000	75'000.000
TOTAL ANUAL	584'350.000	555'100.000	683'000.000

6 CONCLUSIONES

La Planificación estratégica propuesta para la Fundación "Dr. Francisco de Ycaza Bustamante" nos lleva a organizar la información cualitativa y cuantitativamente, de tal manera que nos permita la toma de decisiones efectiva, eficaz, eficiente en las circunstancias de incertidumbre, para la subsistencia y desarrollo de la Fundación.

La Fundación ha subsistido a pesar de grandes amenazas, y ha crecido; pero lo ha hecho sin basarse en un conocimiento claro del entorno en el que se desenvuelve. Su crecimiento y desarrollo, hasta cierto punto modesto, se ha debido a un gran número de fortalezas presentes dentro de la Institución, las cuales utilizadas adecuadamente podrían ser capaces de llevar a la organización a un nivel de liderazgo en el mercado de las fundaciones que trabajan en Salud.

Se han identificado como principales Fortalezas las siguientes:

Formada por personal de alto nivel académico, todos sus miembros son Profesionales en distintas ramas, que tienen acceso y buenas relaciones sociales y políticas, que facilitan el contacto con otras Instituciones públicas y privadas interesadas en el sector salud.

La Fundación cuenta con una buena experiencia previa en la gestión de convenios principalmente con entidades del sector gubernamental.

La relación simbiótica con el Hospital del Niño, que le brinda a la Fundación su principal mercado de prestación de servicios y a su vez la fuente para creación de su imagen con un posicionamiento claro.

El Proyecto para la atención integral del paciente renal, del cual se encuentra ejecutándose su primera fase, la instalación y puesta en marcha de una Unidad de diálisis, es también una gran fortaleza, pues es su mejor producto al momento, de gran impacto social y de imagen.

Las Oportunidades del entorno al momento actual son:

La Fundación como una ONG se encuentra con la ventaja competitiva que le proporciona un marco jurídico favorable, que le permite captar fondos internacionales o nacionales como donaciones o como ayudas a proyectos a realizarse en hospital.

Su ubicación dentro del mismo hospital y en un lugar céntrico de la Ciudad, con fácil acceso de vías de transporte público.

Las principales Debilidades encontradas son:

Hasta ahora, la Gestión ha sido sin planificación ni evaluación del desempeño. Su gestión administrativa ha sido empírica, limitada, sustentada únicamente en la buena voluntad y sentido común.

La mayor parte de los Servicios que presta no producen ingresos.

La Capacidad de diseño de Proyectos está muy poco desarrollada en el personal y miembros de la Fundación.

Las Amenazas a tener en cuenta son:

La posibilidad que una futura ley de descentralización ceda los hospitales a los Municipios, y en el caso del de Guayaquil, no requiera la colaboración de la Fundación. Otra derivación de la misma ley podría ser en el ámbito de que los hospitales públicos estén capacitados para realizar acciones que actualmente son del ámbito de las ONG's como la recepción de donaciones, capacidad para contratar prestaciones de servicios y el imponer tarifas por los servicios prestados.

La falta de estabilidad de los funcionarios del Ministerio de Salud, especialmente los Directores del Hospital Francisco de Ycaza Bustamante, que puede permitir que llegue a ese puesto alguien contrario a los fines de la Fundación.

Los Intereses gremiales y sindicales que pueden ver con malos ojos acciones como la privatización y el cobro de los servicios.

Para que la Fundación logre constituirse en la más importante organización de apoyo al desarrollo del Hospital del Niño de Guayaquil, con el reconocimiento de la comunidad como tal, y se convierta en una Institución vigorosa y sobresaliente entre las ONG's que actúan en el sector Salud, es necesario utilizar adecuadamente sus fortalezas, aprovechando las oportunidades, en una situación de disminución de la influencia negativa que las debilidades pudieran generar y ubicando claramente las amenazas que se encuentran en el entorno.

La primera prioridad está en el fortalecimiento de la capacidad de gestión de la Organización. Lograr este objetivo implica una re estructuración global de la misma,

cambiando desde los cimientos. Es necesario imprimirle una cultura organizacional de eficiencia, agilidad de gestión y motivación permanente de sus miembros. Un proceso de re ingeniería que implante un modelo de administración por Areas Estratégicas de Gestión es lo más recomendable dado la envergadura que algunos proyectos pueden alcanzar en el futuro cercano.

El fin principal para la creación de la Fundación fue el desarrollo del Hospital del Niño. Llegar a constituirse en la más importante organización de apoyo a esa unidad operativa del Ministerio de Salud es por lo tanto una obligación para la ONG, siendo también los resultados que se alcancen para este fin su principal carta de presentación.

El desarrollo del Hospital como de cualquier institución tiene que ver con el desarrollo de su recurso humano, por lo tanto una estrategia de capacitación al personal del hospital es adecuada.

El crecimiento de la Fundación es necesario para poder manejar las grandes necesidades que presenta el Hospital. Como requisito fundamental para crecer la Fundación debe tener una imagen reconocida por la comunidad y principalmente por los organismos nacionales e internacionales con los cuales interactúa. Este reconocimiento estará basado en la ejecución de obras de trascendencia y con impacto comunitario.

7 RECOMENDACIONES

En base a lo antes mencionado podemos recomendar las siguientes acciones a efectuarse dentro del Plan Estratégico de Desarrollo de la Fundación para los próximos tres años.

- Implantar un modelo de gestión estratégica para la Fundación.
- Capacitación gerencial de los niveles de mando altos y medios de la Fundación.
- Desarrollar los servicios que presta la fundación, como productos a vender a otras organizaciones, sean estas públicas o privadas.
- Desarrollar el Voluntariado recientemente formado, hacia una fuerza técnicamente preparada de apoyo al paciente y de recolección de fondos para el financiamiento de los programas de la Fundación.
- Fortalecer la presencia física y económica de la Fundación en base al crecimiento selectivo del numero de socios activos, y de voluntarios.
- Desarrollar la capacidad de los miembros de la Fundación para elaborar Proyectos.
- Implementar un Departamento de Relaciones Públicas.
- Realizar programas de capacitación para los funcionarios del Hospital para una implantación de una gestión de calidad.
- Fomentar la Investigación científica en el Hospital.
- Apoyo a la atención de pacientes de recursos económicos insuficientes, con tratamientos especiales y medicación.

8 BIBLIOGRAFIA

1. Avalos Konic, Jose A.. Organizaciones no gubernamentales post 73. Fundación Pablo Iglesias, Madrid 1989
2. Bakke, E. Modern organizational theory. Referencia del Dr. Rafael Martinez. Postgrado de Gerencia en Salud. E.S.P.O.L. Agosto de 1997
3. Blackerby, Phillip. How to Write a Plan -to-Plan. Armerd Forces Comptroller magazine, vol. 39, #2 (Spring 1994), pp. 21-26. USA.
4. De la Bastida, Edgar. Y Echeverría, Ramiro. Organizaciones no gubernamentales que operan en el campo de la salud en el ecuador. OPS/OMS. Quito - Ecuador 1993.
5. Drucker, Peter. La nueva sociedad de organizaciones, material bibliográfico Post grado en Gerencia de Servicios de salud. Módulo IX: Administración de Servicios de Salud II. ESPOL, ESPAE. Guayaquil - Ecuador. Septiembre 1997
6. Figueroa, Rethelny. Organización y Gerencia Pública. San José, Costa Rica. ICAP 1989.
7. Kotler, Philip. Bloom, Paul. Mercadeo de Servicios Profesionales. Legis Fondo Editorial. Colombia. 1988
8. Malagón, Gustavo; y col. Administración Hospitalaria. Editorial médica Panamericana. Colombia 1996.
9. Markline, Charles K. Seven steps to succesful strategic planning. <http://expert-market.com/seminar/leadsem.html> pág. 1. 1996.
10. Morrissey, George. Pensamiento estrategico: Construyendo los cimientos de la planeación. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.. Mexico 1996
11. Morrissey, George. Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.. Mexico 1996
12. Murdick, Ronald. Conceptos de sistemas y ciencias de la administracion. En sistemas de informacion administrativa. Prentice hall hispanoamericana S.A. Mexico. 1986

13. Serna Gomez, Humberto. Planeación y Gestión estratégica. Teoría – Metodología. Legis Editores. S.A. Colombia 1994
14. Steiner George. Planeación estrategica. Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental. Mexico. 1983
15. Stoner, james; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel. Administración. Sexta Edición. Prentice-hall Hispanoamericana, S.A. Mexico 1996
16. Swieringa, Joop. La Organización que aprende. Addison – Wsley Iberoamericana. Mexico. 1992.
17. Vanormelingen, K. y colaboradores. Manual del programa de mejoramiento continuo de la calidad. Ministerio de Salud. Quito – Ecuador. 1995

9.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Alto	Medio	Bajo
	5	4	3	2	1	0	3	2	1
CAP. DIRECTIVA									
No hay Manual de funciones						x		x	
Coordinación otras inst.		x					x		
Falta de Planificación					x		x		
Falta de Evaluación y pronóstico del medio					x		x		
No existe un programa de relaciones públicas.				x			x		
No se realiza evaluación de gestión						x	x		
CAP. COMPETITIVA									
Voluntariado(fuerza de venta) incipiente.			x				x		
Proyecto de creación de Unidad de dialisis en ejecución.	x						x		
Baja participación en el mercado de las fund.					x				x
Bajos costos operativos	x						x		
Miembros tienen buenas relaciones sociales y acceso a organismos privados y públicos.		x					x		
Conocimiento de las tendencias del mercado de la salud			x					x	
Personal capacitado como facilitadores de Calidad Total.		x					x		
Relación simbiótica con el Hospital del Niño.	x						x		
CAP. FINANCIERA									
Aportación mensual de los socios.		x						x	
Recaudación de fondos por realización de eventos.		x					x		
Ingresos por Colaboración Comercio y personas naturales.			x				x		
No Retorno de inversión						x		x	

Falta de Comunicación y control gerencial					X			X	
CAP. TECNOLÓGICA									
Oficina bien equipada.		X						X	
Informática			X					X	
Falta de Capacidad para diseño de proyectos				X			X		
TALENTO HUMANO									
Miembros capacitado con nivel académico superior	X							X	
Motivación a colaborar supeditada al tiempo libre.				X			X		
Falta de Sentido de Pertenencia de los miembros.				X			X		
Nivel de remuneración bajo					X		X		
Experiencia en gestión de convenios inter institucionales.			X				X		
Falta de Descentralización en toma de decisiones				X			X		

9.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

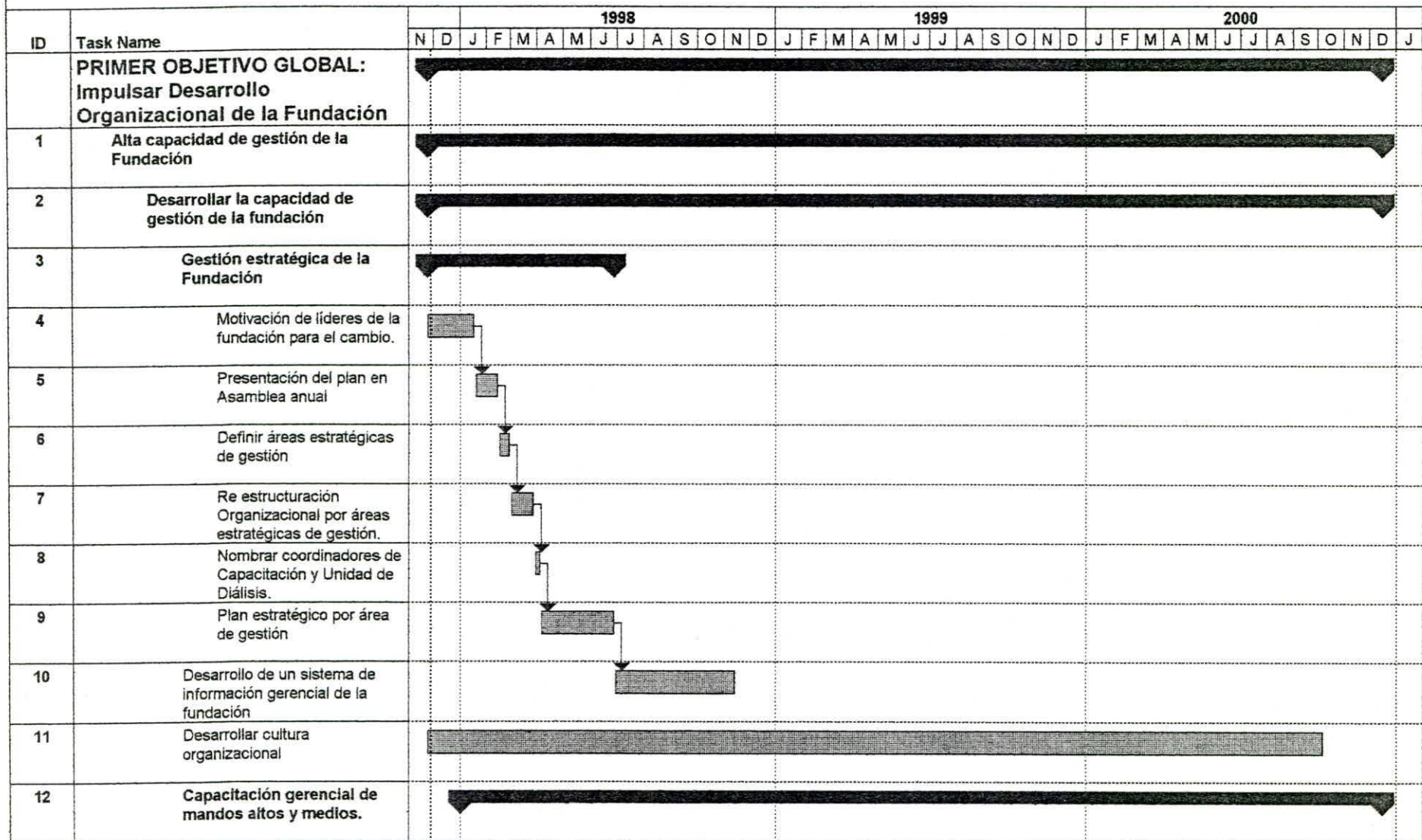
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Alto	Medio	Bajo
	5	4	3	2	1	0	3	2	1
ECONOMICOS									
Inflación y Devaluación					X			X	
Economía decreciente.					X			X	
POLITICOS									
Marco Jurídico existente que favorece la acción de las ONG's y la recuperación parcial de costos.	X						X		
Ley de descentralización que entregaría los hospitales a los municipios.				X			X		
Inestabilidad de funcionarios en el MSP					X		X		
SOCIALES-CULTURALES									
Aumento de la Población indigente				X				X	
Solidaridad de la población económicamente pudiente		X					X		
Intereses sindicales						X	X		
Intereses de Gremios en HNG						X	X		
TECNOLOGICOS									
Utilización de Internet			X					X	
Informática			X					X	
Programa y equipo de facilitadores de Calidad Total en el HNG	X						X		
COMPETITIVOS									
Otras ONG					X				X
Relación de colaboración con INNFA	X						X		
Relación de colaboración con MSP		X					X		
GEOGRAFICOS									
Ubicación en el centro de la ciudad y dentro del mismo hospital.	X						X		
Vías de acceso fácil.	X						X		

9.3 MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Coordinación con otras instituciones. 2. Voluntariado recién formado. 3. PROYECTO DE CREACIÓN DE UNIDAD DE DIÁLISIS es buen producto. 4. Bajos costos operativos. 5. Miembros de la fundación bien relacionados socio - políticamente. 6. Miembros de la fundación son facilitadores de Calidad Total. 7. Mercado fijo en el HNG 8. Capacidad de financiamiento por donaciones. 9. Experiencia en gestión de convenios inter institucionales.	1. No se planifica a largo plazo. 2. No se analiza estado situacional. 3. No se realiza evaluación de gestión de funcionarios 4. Falta programa de Relaciones Públicas. 5. Falta de capacidad para diseño de proyectos. 6. Falta de sentido de pertenencia, principalmente de miembros nuevos. 7. Motivación para colaborar supeditada a tiempo libre 8. Niveles bajos de remuneración a empleados. Trabajo socios no remunerado. 9. Centralización de decisiones.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Marco legal que favorece a las ONG's. 2. Solidaridad de población. 3. Relación de colaboración con INNFA. 4. Relación de colaboración con MSP. 5. Programa y Equipo de Facilitadores de Calidad Total del hospital. 6. Ubicación conveniente dentro del mismo hospital. 7. Fácil acceso de usuarios a fundación.	1. Desarrollo del Voluntariado como recolector de fondos. 2. Utilización del PROYECTO DE CREACIÓN DE UNIDAD DE DIÁLISIS como producto principal de publicidad y promoción para recolectar fondos, los que también serán utilizados para los demás proyectos de la fundación. 3. Desarrollo de nuevos proyectos con INNFA y otros organismos nacionales e internacionales. 4. Venta de servicios a otras instituciones.	1. Desarrollar capacidad para elaboración de proyecto 2. Desarrollar cultura organizacional de gestión estratégica 3. Niveles de remuneración adecuada a funcionarios y miembros de la fundación por actividades específicas desarrolladas. 4. Re estructuración organizacional, organización por estrategias.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Inestabilidad de los funcionarios del MSP 2. Ley de descentralización que entrega hospitales a los municipios. 3. Intereses Sindicales. 4. Intereses de otros gremios.	1. Desarrollo de relaciones con Municipio y conseguir colaboración del mismo. 2. Desarrollo de buenas relaciones con los Sindicatos y gremios del hospital. 3. Apoyo a la capacitación e investigación en el HNG. 4. Apoyo para tratamientos especiales de pacientes del HNG.	1. Planificar y mantener Programas de importancia para MSP, que trasciendan a pesar de los cambios políticos. 2. Apertura a miembros del hospital para colaboración como voluntarios de la fundación. 3. Elaboración de un programa de relaciones públicas imagen corporativa de acción permanente, dirigido interior del hospital y a la comunidad en general.

9.4 GRAFICOS DE GANTT POR OBJETIVOS GLOBALES.

GRAFICO DE GANTT



Project: PLANIFICACION ESTRATEG
Date: 27/11/97

Task

Progress

Milestone



Summary

Rolled Up Task

Rolled Up Milestone

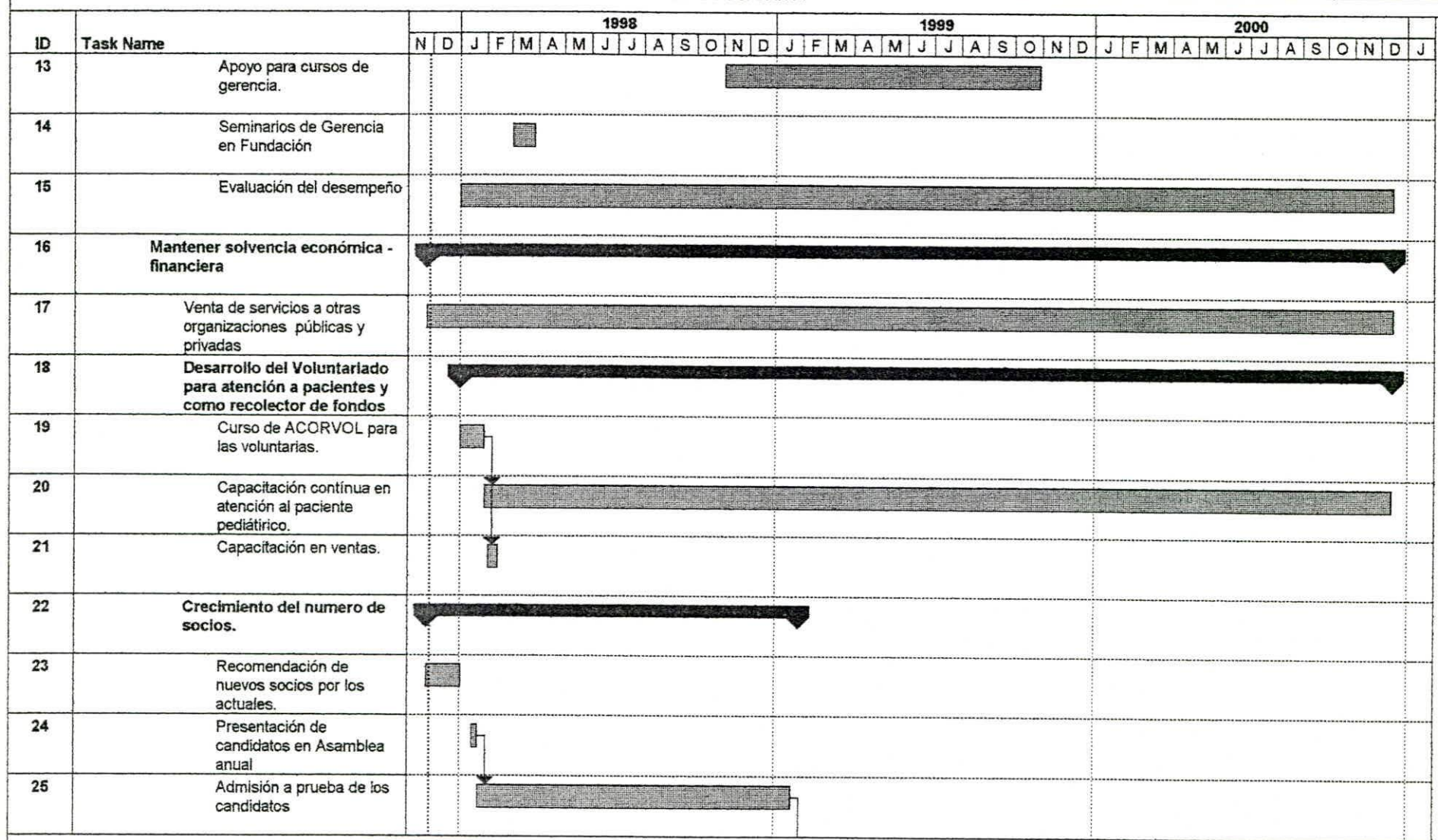


Rolled Up Progress



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR OBJETIVOS GLOBALES

GRÁFICO DE GANTT



Project: PLANIFICACION ESTRATEG
Date: 27/11/97

Task

Progress

Milestone

Summary

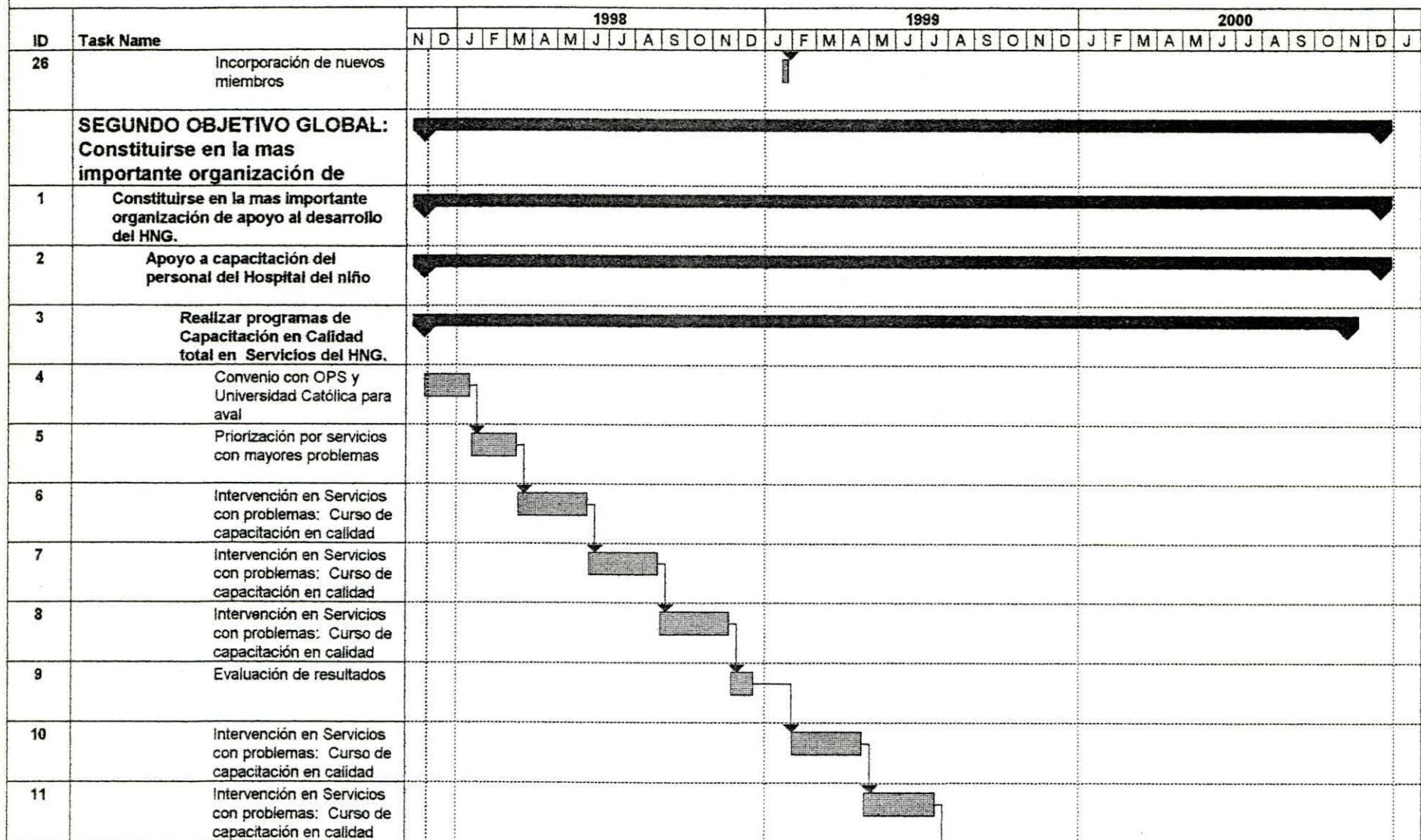
Rolled Up Task

Rolled Up Milestone

Rolled Up Progress

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR OBJETIVOS GLOBALES

PLANIFICACION ESTRATEGICA A TRES AÑOS
FUNDACION "FRANCISCO DE YCAZA BUSTAMANTE"
GRAFICO DE GANTT



Project: PLANIFICACION ESTRATEG
Date: 27/11/97

Task



Summary



Rolled Up Progress



Progress



Rolled Up Task



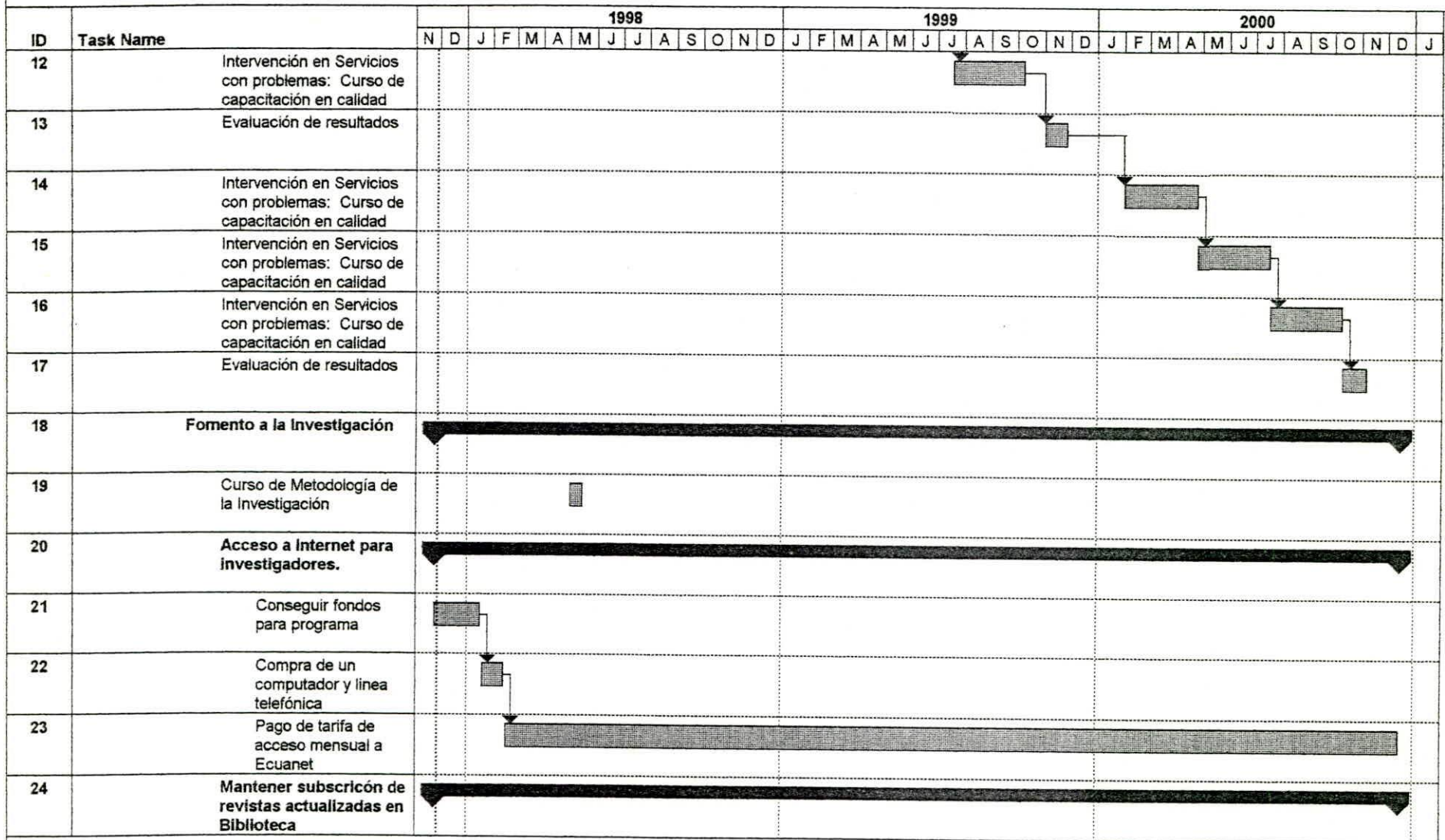
Milestone



Rolled Up Milestone



FUNDACIÓN FRANCISCO DE TORO BUSTAMANTE
GRAFICO DE GANTT



Project: PLANIFICACION ESTRATEG
Date: 27/11/97

Task

Progress

Milestone



Summary

Rolled Up Task

Rolled Up Milestone

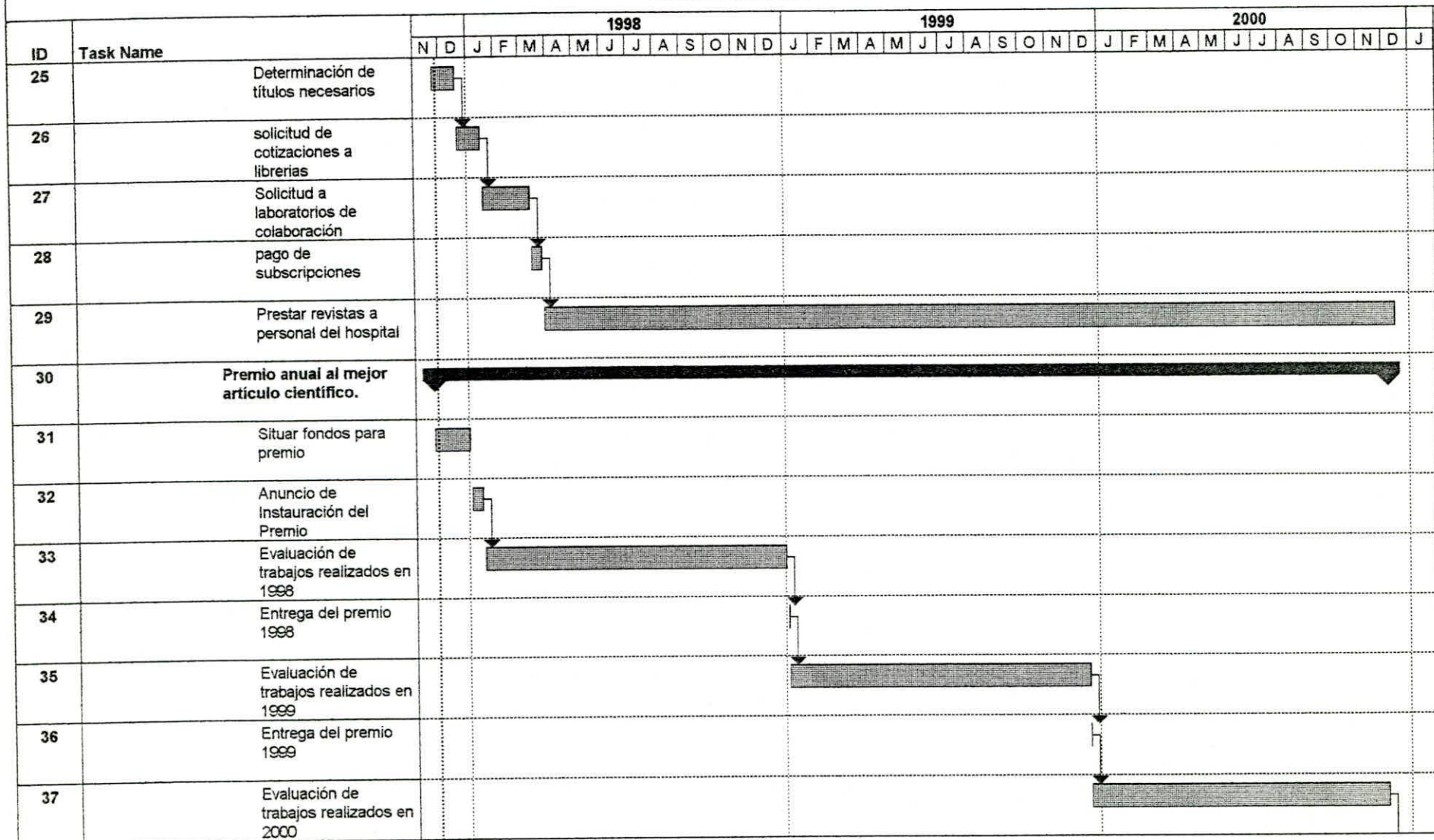


Rolled Up Progress



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR OBJETIVOS GLOBALES

GRAFICO DE GANTT



Project: PLANIFICACION ESTRATEG
Date: 27/11/97

Task

Progress

Milestone

Summary

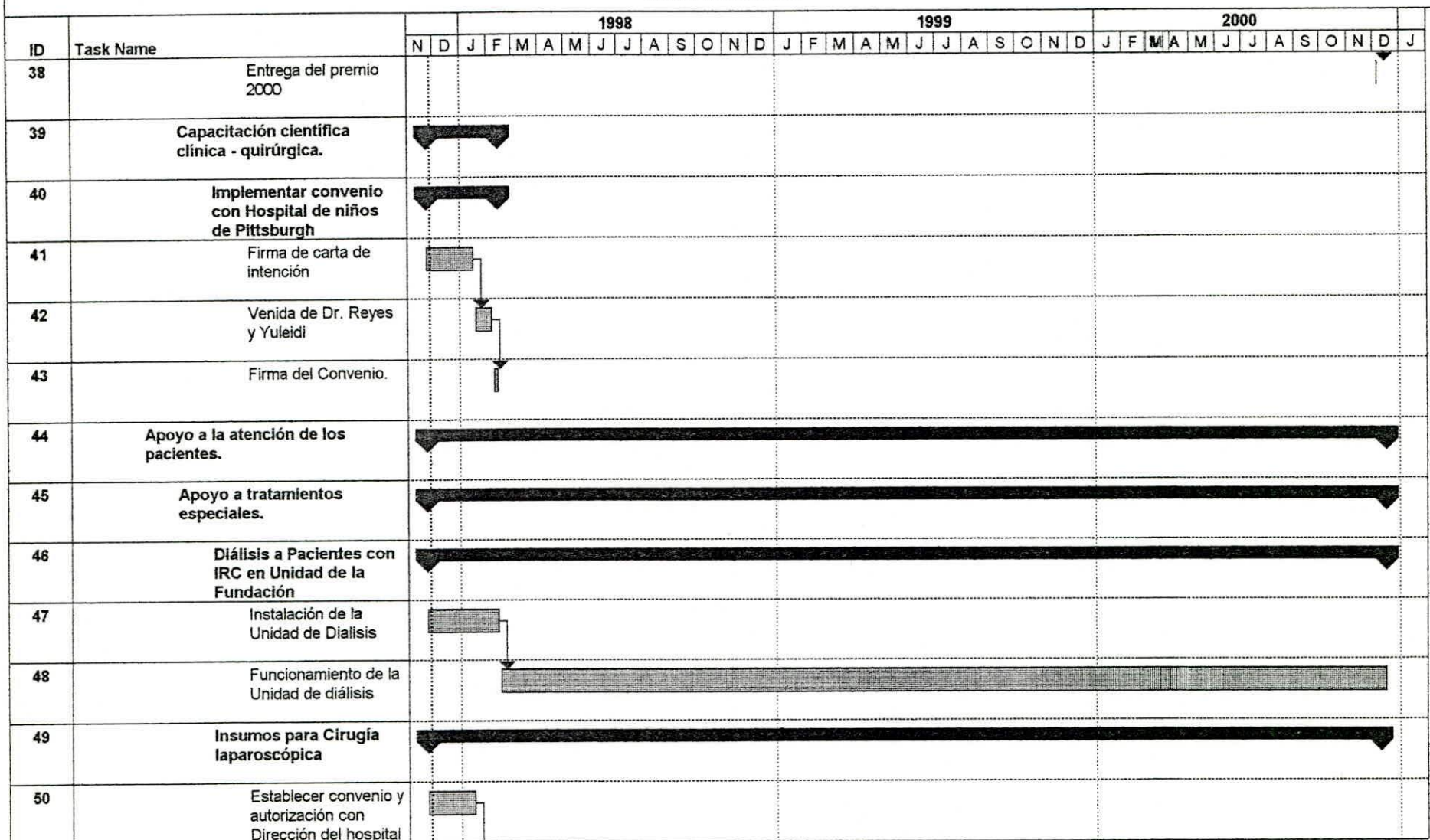
Rolled Up Task

Rolled Up Milestone

Rolled Up Progress

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR OBJETIVOS GLOBALES

FUNDACIÓN FRANCISCO DE TORRES
GRAFICO DE GANTT



Project: PLANIFICACION ESTRATEG
Date: 27/11/97

Task



Summary



Rolled Up Progress



Progress



Rolled Up Task



Milestone

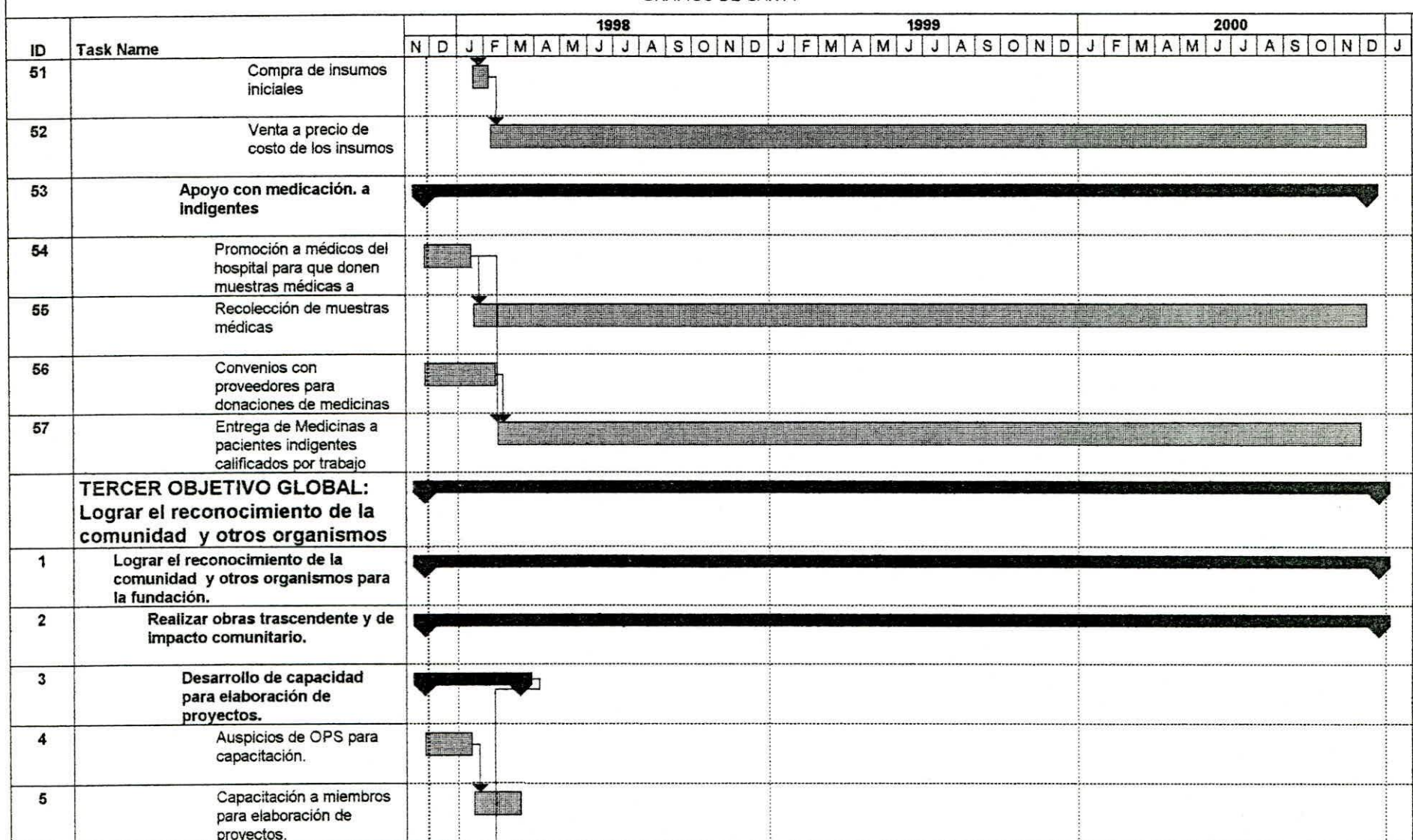


Rolled Up Milestone



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR OBJETIVOS GLOBALES

GRAFICO DE GANTT



Project: PLANIFICACION ESTRATEG
Date: 27/11/97

Task

Progress

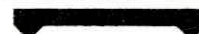
Milestone



Summary

Rolled Up Task

Rolled Up Milestone

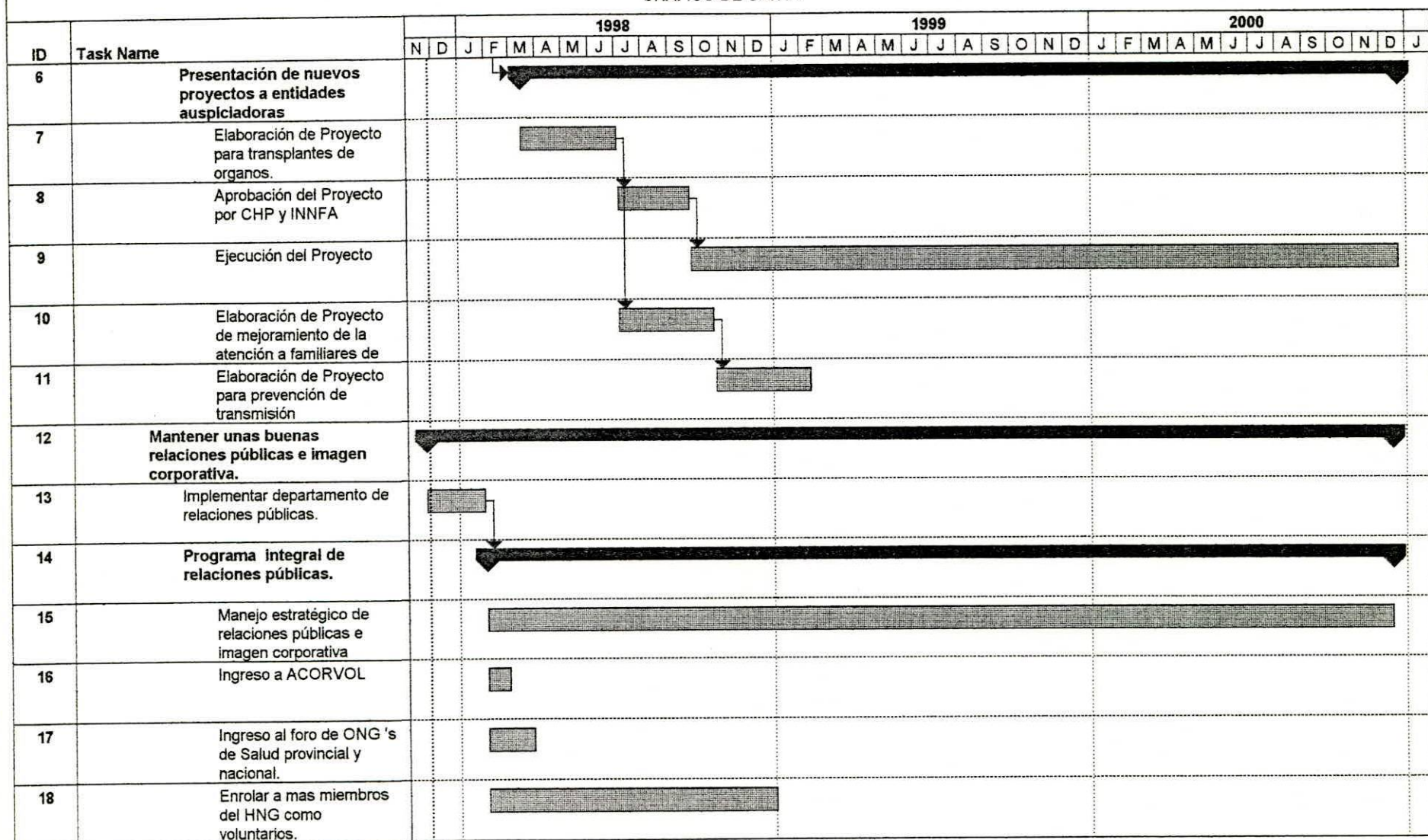


Rolled Up Progress



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR OBJETIVOS GLOBALES

GRAFICO DE GANTT



Project: PLANIFICACION ESTRATEG
Date: 27/11/97

Task

Progress

Milestone



Summary

Rolled Up Task

Rolled Up Milestone



Rolled Up Progress



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR OBJETIVOS GLOBALES