



SERVICIO NACIONAL DE SALUD

**SNS**



MINISTERIO DE  
**SALUD PÚBLICA**

**HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

---

# **MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

## **PLAN ESTRATÉGICO DEL HOSPITAL JOSÉ MARÍA CABRAL Y BÁEZ 2017-2020**

**Santiago, Rep. Dom.**

**Febrero 2017**

## INDICE GENERAL

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| <b>Resumen Ejecutivo</b>  | 3             |
| I.- INTRODUCCIÓN  | 4             |
| II.- METODOLOGÍA  | 6             |
| III.- MARCO ESTRATÉGICO   | 7             |
| IV.- MATRIZ DE ACTORES INSTITUCIONALES  | 8             |
| V.- VALORACIÓN DE ACTORES   | 9             |
| VI.- ALIANZAS ESTRATÉGICAS  | 11            |
| VII.- MARCO LEGAL DEL HOSPITAL  | 12            |
| VIII.- MATRIZ FODA  | 14            |
| IX.- MATRIZ DE OBJETIVOS E INDICADORES  | 15            |
| X.- ESTRATEGIAS PARA LA<br>IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN  | 22            |
| <br>  |               |
| <b>INDICE DE CUADROS</b>  |               |
| 1 Identificación de Actores Institucionales y Su<br>valoración                                | 10            |
| 2 Construcción de la Matriz FODA  | 13            |
| 3 Matriz de Ejes, Objetivos, Metas e Indicadores del<br>PEI Hospital José María Cabral y Báez | 17            |
| 4 Matriz Importancia Gobernabilidad   | 23            |
| 5 Objetivos Estratégicos por Prioridad de<br>Implementación                                   | 24            |
| <br>  |               |
| <b>INDICE DE GRAFICAS</b>   |               |
| 1 Actores Institucionales   | 9             |
| 2 Principales Entidades para Formación de Alianzas<br>Estratégicas                            | 11            |



**HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Hospital José María Cabral y Báez (HCB), es una de las mayores organizaciones públicas de servicios de salud del país, atendiendo a la demanda de una población proveniente de 14 provincias, la cual supera sustancialmente la oferta y las capacidades del mismo. No obstante, dada su tradición de diversidad y accesibilidad a sus servicios y la expansión demográfica, es previsible que continúe el crecimiento de la cantidad de usuarios/ pacientes.

En el contexto anterior, la dirección del Hospital José María Cabral y Báez, con la asistencia técnica del Ministerio de Administración Pública, ha tomado la iniciativa de modernizar la gestión del mismo, emprendiendo un conjunto de planes y proyectos, que incluyen la implantación del modelo del Marco Común de Evaluación (CAF, por sus siglas en inglés), la ejecución de un plan de mejora, fundamentado en los resultados del diagnóstico del modelo CAF, así como la actualización de su estructura organizacional, para adecuarla a las necesidades de sus usuarios/clientes, en el marco de las restricciones presupuestarias existentes.

En línea con el marco de referencia descripto anteriormente, se ha elaborado el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Hospital José María Cabral y Báez, como una continuación de su proceso de modernización para mejorar su desempeño y traducir esto en una mejora de los servicios recibidos por la población beneficiaria de los mismos. En términos simples, este PEI se define como un esfuerzo de los directivos del hospital para definir la dirección de mediano y largo plazo, dado su entorno y el conjunto de recursos disponibles, que le llevará a alcanzar la visión de un hospital autogestionario con una oferta de servicios competitiva, autonomía de gestión y sostenibilidad financiera.

La consecución de la visión del Hospital José María Cabral y Báez, es un recorrido que comienza desde una realidad o línea de base con múltiples y complejos desafíos, que fueron identificados durante los diferentes ejercicios efectuados por los directivos, con amplia participación del personal, a través del análisis FODA y el Mapa de Actores Institucionales y cuyas respuestas están expresadas en nueve objetivos a ser logrados en los próximos tres años, de acuerdo a sus grados de importancia y gobernabilidad, con sus correspondientes indicadores y metas .



## HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ

Entre los desafíos de importancia crucial del HCB para llegar a su visión, sobresalen: **i)** la implantación de los subsistemas claves de recursos humanos para conseguir la justa y eficiente retribución y el control del personal; **ii)** la coordinación e integración de acciones con los centros de atención primaria y secundaria para aplicar una efectiva política de referimiento; **iii)** la habilitación del hospital para convertirla en una prestadora del régimen contributivo subsidiado; **iv)** la implantación de comités de calidad en todas las áreas de servicios del hospital; **v)** implantación de un sistema de para determinación de los costos de los servicios de salud ofertados por el hospital.



HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ

## I. Introducción

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Hospital José María Cabral y Báez (HCB), es más que nada un proceso participativo que conducirá a la entidad **desde su realidad actual** o línea de base del Plan, **hacia la realidad deseada, representada por su visión de ser una organización autogestionaria.**

Desde la perspectiva anterior, el PEI del hospital, busca su articulación o posicionamiento con su medio ambiente externo de acuerdo a prioridades gubernamentales, mandato, expectativas de actores institucionales, misión, recursos y capacidades internas.

Definido el rumbo del Hospital de acuerdo a **su visión y misión**, y el conjunto de condiciones que caracterizan su **situación actual**, la tercera **interrogante estratégica**, es cómo llegar, desde su línea de base o punto de partida, al logro de su visión de hospital autogestionario, definiendo esta respuesta el conjunto de objetivos estratégicos del Plan. Así, el PEI del Hospital Cabral y Báez, está resumido en estos tres aspectos referidos.

Sin duda que la preparación y ejecución del plan del HCB es una inversión de tiempo y recursos, pero la misma está más que justificada, por los beneficios institucionales que se obtendrán con la ejecución de este plan, entre los cuales se citan los siguientes:

- **Comunicación de las prioridades de servicios** y el destino de los recursos y esfuerzos del HCB, a los destinatarios (usuarios/clientes/beneficiarios), ayudando **así a mejorar la transparencia y la rendición de cuenta de la entidad.**
- **Alineación de los objetivos y proyectos institucionales del Hospital** con las estrategias del Gobierno Central, expresadas en los



### HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ

múltiples instrumentos de planificación gubernamental, tales como la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), el Plan Nacional Plurianual del Sector Público No Financiero.

- **Mayor coherencia y unificación de los esfuerzos de las diferentes unidades** del HCB y del personal en los programas y proyectos de reforzamiento institucional.
- Mejor medición y **control del desempeño** del HCB, en términos de sus resultados e indicadores críticos de éxitos.
- Mayor **Adecuación del desempeño institucional** del HCB a su fundamento legal.

Finalmente, cabe expresar que este PEI, fue elaborado por los directivos del HCB con amplia participación de las áreas sustantivas y transversales del mismo, en diferentes talleres y secciones de trabajo y con la colaboración técnica de un facilitador aportado por el Ministerio de Administración Pública. Como se puede apreciar, este plan aporta un conjunto de beneficios institucionales referidos en los párrafos anteriores. No obstante, es oportuno reiterar **que el mismo no sustituye al liderazgo de la entidad con su compromiso y capacidad de motivación para la ejecución de este.**



HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ

## II. Metodología

La metodología que se ha seguido para elaborar este Plan Estratégico Institucional es consistente con el modelo de brechas de recursos y capacidades, que, a su vez, resultan de tomar como **referencia las mejoras necesarias en los factores críticos** para alcanzar la misión y la visión del hospital, y como **punto de partida, la línea de base** o condiciones del hospital al momento de elaborar el plan.

Tal como se adelantó en el título de introducción, una vez definido el rumbo institucional y la situación prevaleciente en el hospital, **el puente que permite conectar esta realidad con la visión deseada, es la estrategia** que incluye un conjunto de objetivos, indicadores y metas, estas últimas de mediano y de largo plazo.

En consecuencia, se aplicaron enfoques para la definición del marco estratégico del hospital, que tomaron en cuenta las tendencias en el contexto del sector salud del país, y los ejemplos de otros hospitales similares. De igual forma, se valoraron los actores institucionales, en términos de su interés e incidencia en el desempeño del hospital. Asimismo, se elaboró un perfil FODA con los directivos y el personal del hospital, que sirvió para definir sus principales desafíos estratégicos, los cuales a su vez, se expresaron en una matriz de ejes, objetivos e indicadores y metas, que se presentan en el capítulo **IX**.

En síntesis, se realizaron cuatro talleres, en los cuales se crearon cinco grupos de trabajo que discutieron y elaboraron análisis y propuestas en los temas ya referidos de misión, visión, actores institucionales, FODA y la



### HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ

matriz de objetivos con sus evaluaciones de importancia y gobernabilidad para fines de ejecución.

### III. Marco Estratégico

El marco estratégico está integrado por tres grandes definiciones, las cuales se presentan a continuación:

#### MISION

**La misión de una organización** es su declaración de propósito más amplia y puede considerarse como una expresión de su razón de ser. Esta debe reflejar lo que la organización es, con referencia directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión pública. Por tanto, la Misión del Hospital José María Cabral y Báez es la siguiente:

**“Satisfacer las necesidades de salud a nuestros usuarios, prestando servicios de alta especialización, con calidad y equidad al tiempo que capacitamos y desarrollamos talentos humanos competentes”.**

#### VISION

**La visión es la imagen futura** que una organización desarrolla y aspira a lograr sobre sí misma (su imagen objetivo) y en la realidad sobre la cual trabaja, por consiguiente, la Visión del hospital José María Cabral y Báez es:



### HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ

**“Ser un centro de atención hospitalaria que dispone de la capacidad técnica instalada y gestión organizada, capaz de ofertar servicios de manera eficiente y eficaz, de generar y administrar recursos para financiar su oferta de servicios de calidad.**

### VALORES

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Compromiso
- Calidad del servicio
- Amabilidad
- Ética
- Orientación a los resultados y al cliente



HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ

#### **IV. Matriz Actores Institucionales**

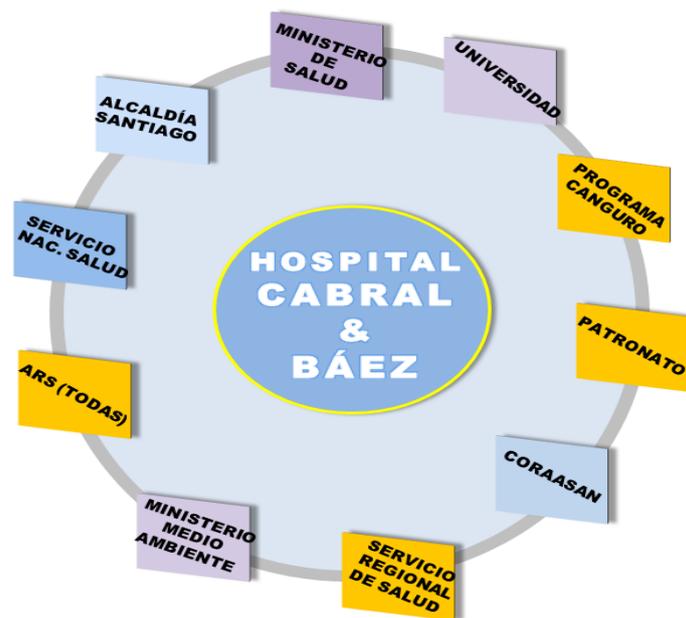
Por “grupos de Interés” o actores institucionales (AI), se debe entender que son individuos, grupos u entidades que pueden afectar los recursos, servicios y objetivos de una organización, o que son afectados por la misma.

En el contexto específico del Hospital Cabral y Báez, los actores institucionales (AI) se han evaluado según su importancia o incidencia en el logro de la nueva visión de hospital autogestionario establecida por la dirección del mismo y sus aptitudes percibidas de apoyo.

Los actores institucionales fueron identificados por los diferentes grupos de trabajo del taller efectuado con ese propósito y en el siguientes grafico se presentan los grupos de actores externos de acuerdo a la percepción de los participantes.

## Gráfica No. 1

### Actores Institucionales



Otros actores de incidencia en la operatividad del hospital son: Organismos Castrenses, Suplidores, Gremios y Grupos Comunitarios, Competidores Privados y Ministerio de Relaciones Exteriores

### V. Valoración de Actores.



### **HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

Los grupos de actores fueron evaluados en las variables de posición o actitud, respecto a la visión del hospital autogestionario HCB, y de control o poder sobre recursos importantes para el hospital, incluyendo aquellos de naturaleza políticas, económica e institucional. Para estas valoraciones se aplicó una escala de 0-100 puntos con sus diferentes categorías cualitativas. En el Cuadro No. 1 se presentan las valoraciones de actores, por parte de los participantes que obtuvieron mayor valoración:

HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ

**Cuadro No. 1**

**Identificación de Actores Institucionales del Hospital José María Cabral y Báez y su Valoración**

| ENTIDADES                     | A  |                      |          | B  |                 |    | C                         |   |
|-------------------------------|--|----------------------|----------|--|-----------------|----|---------------------------|---|
|                               | POSICION O ACTITUD FRENTE A LA IDEA DE AUTOGESTIONARIO |                      |          | CONTROL DE PODER O RECURSOS IMPORTANTES PARA EL HOSPITAL |                 |    | IMPORTANCIA<br>A<br>C=A+B | RECOMENDACIONES DE ESTRATEGIAS  |
|                               | ESCALA   |                      |          | ESCALA   |                 |    |                           |   |
| 50=Neutra<br>1                | 0-<br>49=Pasiva  | Mayor<br>50=Positiva | 50=Medio | 0-<br>49=Bajo  | 51-<br>100=Alto |    |                           |   |
| MSP                           |  |                      | 85       |  |                 | 90 | 175                       | MEJORAR LOS MECANISMOS DE VALIDACION Y SUPERVISION.   |
| SNS                           | 50   |                      |          |  |                 | 90 | 140                       | COMUNICACION DIRECTA CON LA DIRECCION DEL HOSPITAL  |
| REGIONAL                      |  | 25                   |          |  |                 | 95 | 120                       | EMPODERAMIENTO EJECUCION Y APOYO DE LAS DECISIONES QUE SE LLEVAN A CABO EN LA INSTITUCION                       |
| ARS                           | 50   |                      |          |  |                 | 90 | 140                       | REVISION Y MODIFICACION DE CONTRATO MACRO   |
| AYUNTAMIENTOS                 |  | 45                   |          |  | 20              |    | 65                        | OPTIMIZACION DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS   |
| SUPLIDORES                    | 50   |                      |          |  |                 | 75 | 125                       | MEJORAR LA PLATAFORMA QUE PERMITA ELEGIR SUPLIDORES QUE OFREZCAN MEJOR PRECIO Y CALIDAD                         |
| GREMIOS Y GRUPOS COMUNITARIOS |  | 30                   |          |  |                 | 75 | 105                       | DIALOGO HABIERTO PARA PRESENTAR EL NUEVO MODELO DE AUTOGESTION, NEGOCIACION LEGAL DE LA POSICION DE LAS PARTES. |
| COMPETIDORES PRIVADOS         |  | 20                   |          |  |                 | 70 | 90                        | IMPLEMENTACION DE POLITICAS CLARAS  |



**HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

|                     |    |  |  |  |    |    |     |  |
|---------------------|----|--|--|--|----|----|-----|--|
| GRUPOS COMUNITARIOS | 45 |  |  |  | 50 |    | 95  | SOCIALIZAR PARA INFORMAR EL NUEVO MODELO DE AUTOGESTION  |
| RECURSO HUMANO      | 45 |  |  |  |    | 90 | 135 | CAPACITACION DE LO QUE ES EL MODELO DE AUTOGESTION Y VALUACION DE DESEMPEÑO. DEFINION DE POLITITAS CLARAS DE INSENTIVOS. |

## HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ

### VI. Alianzas Estratégicas

Entre las alianzas necesarias del **Hospital José María Cabral y Báez** con otros actores institucionales, de acuerdo a las conclusiones del análisis de involucrados del título anterior, se incluyen las siguientes:

- Consejo Estratégico para el de Desarrollo de Santiago (CEDES)
- Ayuntamiento del Municipio de Santiago
- CORAASAN
- Policía Nacional
- MAP

#### Gráfica No. 2

**Principales Entidades para Alianzas Estratégicas con el Hospital José María Cabral y Báez**





### **HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

Con estas alianzas se conseguirá apoyo e integración de diferentes organizaciones públicas y ONGS que inciden directa o indirectamente en el flujo de recursos económicos y comunitario al hospital, en el entorno físico, en la seguridad del personal y equipos del hospital, en la calidad de la salubridad de las aguas, en el fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos y mejora continua de la calidad de los servicios.



**HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

## **VII. Marco Legal del Hospital José María Cabral y Báez**

El conjunto de normativas que representan el marco legal del hospital Cabral y Báez son las siguientes:

- Ley general de salud 42-01.
- Ley del Sistema de Seguridad Social 87-01.
- Reglamento 1138-3 Habilidadación de los Centros de salud.
- Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Decreto Núm. 522-06, del 17 de octubre de 2006.
- Ley 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología
- Capítulo VI De la calidad de la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología.
- Capítulo VII De la Evaluación de la Calidad.
- Capítulo VIII De la Acreditación de las Instituciones de Educación Superior.
- Reglamento Único de Concursos para Aspirantes a Residencias Médicas.
- Consejo Nacional de Residencias Médicas.
- Octubre 2012 Sustituye al del 3 de mayo del 2005 y al del 24 de marzo del 2000.
- Normas para la aprobación, regulación y acreditación de las escuelas de medicina en la República Dominicana 2012. Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología
- Política Nacional de Investigación para la Salud

### HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ

- Ministerio de Salud Pública, Santo Domingo, República Dominicana, noviembre 2014. Vice ministerio de Planificación y Desarrollo, Dirección Nacional de Investigación para la Salud.

En adición, también el hospital se rige por un conjunto de normativas generales o transversales a cargo de diferentes órganos rectores, de Presupuesto, Contabilidad, Planificación e Inversiones, Controles, Compras y Contrataciones Públicas, y Recursos Humanos y Servicios Públicos

### VIII. Matriz FODA

Los componentes de la matriz FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas), resultantes de los talleres realizados con los Directivos y Personal médico del Hospital, se presentan a continuación:

#### **Cuadro No. 2: Matriz FODA del HOSPITAL JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

| <b>AMBIENTE INTERNO</b>  |   |
|--|---|
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
| Buen reconocimiento de los servicios ofrecidos a los usuarios.   | Deficiente estructura física del Hospital                                 |
| Buena Localización   | Equipos insuficientes y no modernos                                       |
| Recursos Humanos especializados y altamente calificados          | Insuficiencia de la dotación de personal                                  |
| Diversidad De servicios ofrecidos por el Hospital (Tercer nivel) | Falta de integración y coordinación institucional claves para el hospital |
| Disponibilidad de Sistema de                                     | Deficiencia tecnológica para el buen                                      |

**HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

|   |   |
|---|---|
| Gestión de Calidad.   | funcionamiento del hospital   |
|   | Ausencia de escala salarial y de control de nómina del hospital                 |
| <b>AMBIENTE EXTERNO</b>   |   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
| Posibilidad de firmar Convenios que fortalezcan los servicios con las Agencias Nacionales e Internacionales.            | Procesos complejos y de respuesta lenta en el Sistema Regional de Salud.        |
| Intercambio de conocimientos y experiencias con universidades nacionales e internacionales en diferentes especialidades | Alta incidencia de información desfavorable a través de medios de comunicación. |
| Alta prioridad otorgada y apoyo de la Presidencia de la República para modernizar el hospital                           | Servicios informales sin control ofrecidos en el interior del hospital          |
| Apoyo del Ministerio de Administración Pública para mejorar la gestión de Recursos Humanos y Calidad de los Servicios.  | Demanda de beneficios laborales no vinculados al desempeño en los servicios.    |
| Habilitación del Hospital para recibir pagos por servicios de ARSs.   | Alto costo no recuperable de servicios a pacientes extranjeros e indigentes.    |
|   | Referimientos masivos de pacientes del primer y segundo nivel al hospital.      |



HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ

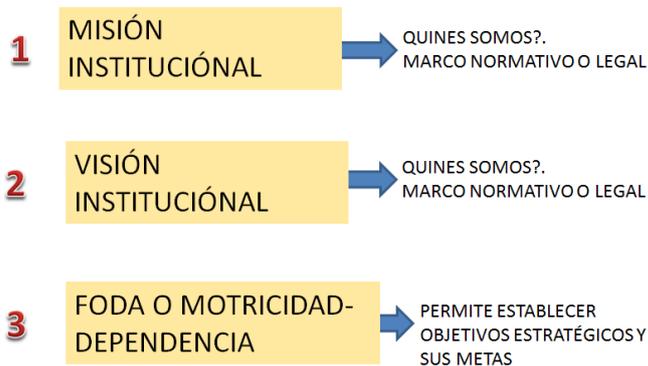
### 8.1. Síntesis de los Principales Desafíos

De acuerdo al perfil FODA, **los principales puntos fuertes del hospital** están relacionados con la alta calificación de su dotación de recursos humanos y su amplia oferta de servicios médicos; Por otro lado, entre sus **desafíos más importantes** están la situación de su infraestructura física y la modernización de sus equipos; también la **realización de alianzas** y convenios con entidades claves para el desempeño del hospital.

De igual forma, se incluyen en sus desafíos estratégicos, la aplicación de una política de control de los referimientos, provenientes de hospitales de primer y segundo nivel, y además alcanzar el control de la nómina de todo su personal y remunerar el mismo de acuerdo a la valoración de los puestos vigentes en la estructura organizativa del hospital.

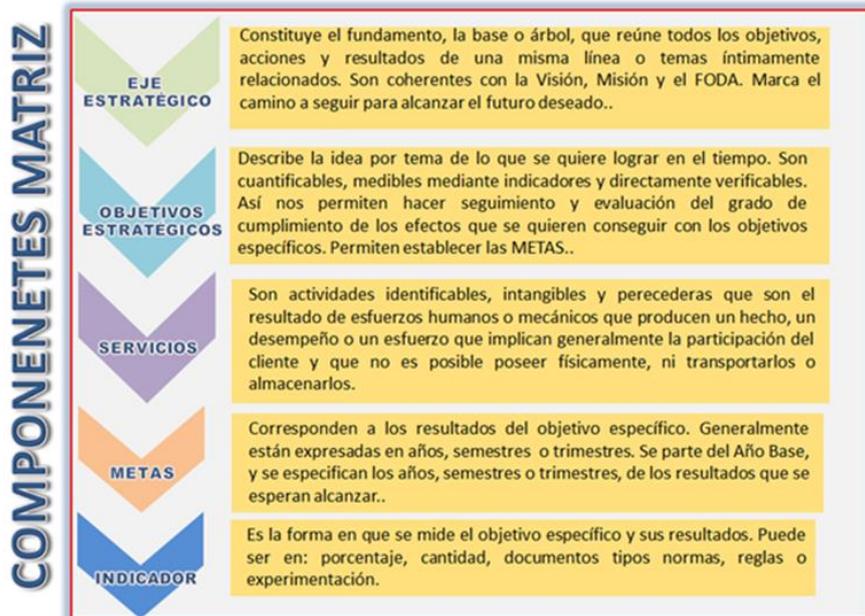
## IX. Matriz de Objetivos e Indicadores

La matriz de objetivo es la expresión conceptual de la cadena de valor público, que a nivel institucional o de una entidad como el hospital, tiene su nivel más general o agregado en su marco estratégico, tal como se muestra a continuación:



A su vez esta cadena de valor, tiene un segundo nivel más detallado que se refiere a los objetivos generales y específicos, los cuales se agrupan en **ejes o grandes grupos de objetivos similares**. En la siguiente gráfica se presentan los componentes de la cadena de valor con sus definiciones.

HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ



Los objetivos estratégicos son los cambios que se quieren conseguir a lo interno del hospital (HCB) o en el entorno directo donde esta provee sus servicios. **Idealmente, los objetivos estratégicos deben sustentarse en las fortalezas de la organización y en la superación de sus debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas.** Es decir, estos se establecen con la intención de capitalizar las fortalezas internas y superar las debilidades, tratando de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas.

La esencia de la selección de objetivos, es la combinación más adecuada de estos, que lleven a **cumplir con la misión y se ajusten a la visión compartida del hospital autogestionario.**

La estructura de la matriz de objetivos del PEI del hospital con sus indicadores, metas, línea de base y medios de verificación, se muestra en el siguiente cuadro, el cual, ha sido el resultado de dos talleres realizados por los directivos y personal del hospital.

**HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

**Cuadro No. 3: Matriz de Ejes, Objetivos, Metas e Indicadores del PEI del Hospital José María Cabral y Báez**

| OBJETIVOS Y PRODUCTOS   | LINEA DE BASE                                   | INDICADOR   | METAS FINALES E INTERMEDIAS | MEDIOS FUENTES DE VERIFICACION   | RESPONSABLE  | ACCIONES  |
|---|---|---|-----------------------------|--|--|---|
| <b>EJE ESTRATEGICO 1. GESTION DE SERVICIOS EFICIENTES Y DE CALIDAD</b>      |   |   |                             |  |  |   |
| <b>1.1 ORGANIZAR SUB-COMITÉ DE GESTION DE CALIDAD POR AREAS DE SEVICIO.</b> | COMITÉ DE CALIDAD Y COMITÉ DE GESTION DE CAMBIO | PORCENTAJE DE SERVICIO QUE TIENE EL COMITÉ DE CALIDAD ORGANIZADO.           | PRIMER TRIMESTRE DEL 2017   | BUZON DE SEGERENCIAS<br><br>ENCUESTA DE SATISFACCION DE LOS SERVICIOS A USUARIOS Y FAMILIARES<br><br>RECOLECCION DE FIRMAS EN REUNIONES. | LOS COMPONENTES DEL COMITÉ DE CALIDAD.<br><br>LOS SUB-COMITÉ LOS ENCARGADOS DE AREA. | REUNIONES PERIODICAS.<br><br>CAPACITACION CONTINUA. |
| <b>1.2 DESARROLLAR UN SISTEMA DE COSTOS DE LOS SERVICIOS DE SALUD</b>       | 0   | DETERMINAR LOS COSTOS DE POR LO MENOS EL 30% DE LOS PROCESOS DE CIRUGIA QUE | TERCER TRIMESTRE DEL 2017   | VERIFICACION DE DATOS.<br><br>REGISTRO DIARIO DE INSUMOS.  | SUPERVISION DIARIA DE EXPEDIENTE CLINICO POR AUDITORES INTERNOS Y                    |   |

**HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

| OBJETIVOS Y PRODUCTOS  | LINEA DE BASE                 | INDICADOR  | METAS FINALES E INTERMEDIAS | MEDIOS FUENTES DE VERIFICACION  | RESPONSABLE                              | ACCIONES                             |
|--|-------------------------------|--|-----------------------------|---|--|--------------------------------------|
|  |                               | TIENE EL HOSPITAL EN EL 2017<br><br>COSTOS DE LOS SERVICIOS DE CIRUGIAS CONTROLADOS. |                             | REGISTRO DE PROCEDIMIENTOS.<br><br>ESCRITURA CLARA DE MEDICOS Y ENFERMERAS. | ENCARGADOS DE DEPARTAMENTOS Y AREAS.     |                                      |
| <b>EJE ESTRATÉGICO 2: RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN</b>  |                               |  |                             |   |  |                                      |
| <b>2.1. IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CARGOS Y SALARIOS.</b>   | RRHH. Y LA ADMINISTRACION.    | PORCENTAJE DE LINEA DE MANDO EXISTENTE.  | PRIMER CUATRIMESTRE 2017.   | NOMINA DEL PERSONAL.<br><br>MANUAL DE CARGOS Y PERFILES.                    | RRHH                                     | EVALUACION PERIODICA.                |
| <b>2.2 DESARROLLAR UN PLAN DE REEMPLAZO POR RENUNCIAS, JUBILACION, PENSION, DESVINCULACION DEL PUESTO Y FALLECIMIENTO.</b> | (0) RRHH Y ENCARGADO DE AREA. | PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE DESERTARON, FUERON DESVINCULADOS, ENTRE OTRAS.           | PRIMER SEMESTRE 2017.       | REVISION DE EXPEDIENTES DEL PERSONAL.<br><br>LISTADO DE NOMINA.             | RRHH, DIRECTOR MEDICO ENCARGADO DE AREA. | SEGUIMIENTO Y SUPERVISION PERIODICA. |
| <b>2.3. EJECUTAR UN PLAN DE</b>  |                               |  |                             |   |  |                                      |

**HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

| OBJETIVOS Y PRODUCTOS   | LINEA DE BASE   | INDICADOR   | METAS FINALES E INTERMEDIAS | MEDIOS FUENTES DE VERIFICACION  | RESPONSABLE  | ACCIONES                            |
|---|---|---|-----------------------------|---|--|-------------------------------------|
| <b>CAPACITACION Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL DEL HOSPITAL.</b> | RRHH Y DOCENCIA<br><br>(0) SE REALIZA ANUALMENTE POR FACTORES NO POR METAS. | LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE ACUERDO A LA NECESIDAD POR DEPARTAMENTO<br><br>PERSONAL EVALUADO POR DESEMPEÑO PARA ASCENSO DE PUESTO. PORCENTAJE | ANUAL.<br><br>SEMESTRAL.    | MANDATO MEDIO.<br><br>INSTRUMENTO DE EVALUACION.<br><br>FIRMA DEL PERSONAL.<br><br>ENTREVISTA | RRHH Y DOCENCIA.<br><br>RRHH Y ENCARGADOS DE DEPARTAMENTO. | SEGUIMIENTO Y SUPERVISION PERIODICA |

**HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

| OBJETIVOS Y PRODUCTOS   | LINEA DE BASE               | INDICADOR  | METAS FINALES E INTERMEDIAS | MEDIOS FUENTES DE VERIFICACION   | RESPONSABLE  | ACCIONES |
|---|-----------------------------|--|-----------------------------|--|--|----------|
|   |                             | DEL PERSONAL QUE SE HA EVALUADO POR SU DESEMPEÑO.  |                             |  |  |          |
| <b>2.4. DISEÑAR E IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE REGISTRO Y CONTROL DEL PERSONAL DEL HOSPITAL.</b> |                             |  |                             |  |  |          |
| <b>2.5 IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>                           |                             |  |                             |  |  |          |
| <b>2.6. ACTUALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL</b>                              |                             |  |                             |  |  |          |
| <b>2.7. DESARROLLAR EL LIDERAZGO EN LOS ENCARGADOS DE AREAS</b>                               | <b>ENCARGADOS DE AREAS.</b> | EL 90% DE LOS MANDOS MEDIOS DESARROLLEN LIDERAZGO. | ENERO<br>DICIEMBRE<br>2017  | CAPACITACION.<br><br>EVALUACION DE DESEMPEO Y PROCESOS.<br><br>REUNIONES | DIRECION MEDICA.<br><br>RRHH<br><br>ADMINISTRACION |          |

**HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

| OBJETIVOS Y PRODUCTOS  | LINEA DE BASE | INDICADOR | METAS FINALES E INTERMEDIAS | MEDIOS FUENTES DE VERIFICACION    | RESPONSABLE    | ACCIONES |
|--|---------------|-----------|-----------------------------|-----------------------------------|----------------|----------|
|  |               |           |                             | PERIODICAS.<br>FIJACION DE METAS. | MANDOS MEDIOS. |          |
| <b>EJE ESTRATÉGICO 3: POLITICAS Y RELACIONES INSTITUCIONALES</b>   |               |           |                             |                                   |                |          |
| 3.1. HABILITAR AL HOSPITAL PARA QUE SEA UNA PRESTADORA DE SERVICIOS DEL REGIMEN CONTRIBUTIVO.  |               |           |                             |                                   |                |          |
| 3.2. ELABORAR Y APLICAR UNA POLITICA DE LOS REFERIMIENTOS Y CONTRAREFERIMIENTOS PROVENIENTES DE LA RED HOSPITALARIA DE LA REGION NORTE |               |           |                             |                                   |                |          |



HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ



## HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ

### X. ESTRATEGIA PARA EJECUCION DEL PLAN

#### 10.1. Matriz de Importancia y Gobernabilidad

El proceso de planeación estratégica contemplado desde sus niveles más abstractos, enfatiza la fase de formulación con la definición del marco estratégico: Misión, Visión, Valores y Análisis FODA, mandatos y actores institucionales, como fundamento para la identificación de los objetivos estratégicos; es decir, las mejoras que aspiramos a conseguir a lo interno del hospital o en el entorno inmediato del mismo, representado por la población que recibe los servicios y los demás involucrados.

En coherencia con el enfoque anterior, se han definido los objetivos, que juntos a su prioridad de ejecución y sus acciones de seguimiento y control, constituyen la fase de preparación para la ejecución del plan. Visto así, se ha diseñado **la matriz de importancia y gobernabilidad de los objetivos**, para que en función de estas dos variables, cada objetivo tendrá una mayor o menor posibilidad de que su ejecución sea inmediata o a mediano plazo (a dos años).

A continuación se presenta la matriz de importancia y gobernabilidad, conforme a los resultados de los talleres realizados con los directivos y personal del hospital. En la misma se observa una clasificación de los objetivos de acuerdo a los criterios antes mencionados y cuyos resultados se han clasificado en dos categorías con sus tiempos respectivos para su implementación.

**HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

**Cuadro No.4: Matriz de Importancia y Gobernabilidad de objetivos Estratégicos del Hospital José María Cabral y Báez**

| OBETIVO ESTRATÉGICO  | IMPORTANCIA<br>(ESCALA: DE 1 a 3=BAJA; 4 ó MAS = ALTA) |             | GOBERNABILIDAD<br>(ESCALA: DE 1 a 3=BAJA; 4 ó MAS = ALTA) |             |
|--|--|-------------|---|-------------|
|  | VALOR  | SIGNIFICADO | VALOR   | SIGNIFICADO |
| <b>1.1. Organizar sub-comité de Gestión de Calidad por áreas de servicios.</b>   | <b>4</b>   | <b>ALTA</b> | <b>4</b>  | <b>ALTA</b> |
| <b>1.2. Desarrollar un sistema de costos de los servicios de salud</b>   | <b>5</b>   | <b>ALTA</b> | <b>5</b>  | <b>ALTA</b> |
| 2.1 Implementar Sistema de Cargos y Salarios   | <b>5</b>   | <b>ALTA</b> | <b>2</b>  | <b>BAJA</b> |
| 2.2. Ejecutar un Plan de Capacitación, Motivación y Evaluación del Desempeño del personal del hospital                                   | <b>5</b>   | <b>ALTA</b> | <b>2</b>  | <b>BAJA</b> |
| 2.3. Diseñar e Implementar el Sistema de Registro y Control del Personal del Hospital  | <b>4</b>   | <b>ALTA</b> | <b>4</b>  | <b>ALTA</b> |
| 2.4. Implementar un Programa de Seguridad y Salud Ocupacional  | <b>4</b>   | <b>ALTA</b> | <b>4</b>  | <b>ALTA</b> |
| 2.5. Actualizar la Estructura Organizacional del Hospital  | <b>4</b>   | <b>ALTA</b> | <b>4</b>  | <b>BAJA</b> |
| 3.1. Habilitar al hospital para que sea una prestadora de servicios del régimen contributivo   | <b>5</b>   | <b>ALTA</b> | <b>4</b>  | <b>ALTA</b> |
| 3.2. Elaborar y aplicar una política de los referimientos y contra_referimientos provenientes de la red hospitalaria de la Región Norte. | <b>4</b>   | <b>ALTA</b> | <b>4</b>  | <b>ALTA</b> |

**HOSPITAL REGIONAL UNIVERSITARIO JOSE MARIA CABRAL Y BAEZ**

A continuación y basado en las valoraciones del cuadro anterior No. 4, de las combinaciones de las variables de importancia y gobernabilidad, se agrupan los objetivos estratégicos por prioridad de implementación .

**Cuadro No. 5: Objetivos Estratégicos por Prioridad de Implementación del Hospital José María Cabral y Báez**

| <b>ALTA IMPORTANCIA Y BAJA GOVERNABILIDAD (IMPLEMENTACIÓN MEDIANO PLAZO) A</b>                          | <b>ALTA IMPORTANCIA Y ALTA GOVERNABILIDAD (IMPLEMENTACIÓN CORTO PLAZO INMEDIATA) A O</b>   |
|---|--|
| 2.1 Implementar Sistema de Cargos y Salarios  | 1.1. Organizar sub-comité de Gestión de Calidad por áreas de servicios.  |
| 2.2. Ejecutar un Plan de Capacitación, Motivación y Evaluación del Desempeño del personal del hospital. | 1.2. Desarrollar un Sistema de Costos de los servicios de salud ofrecidos.   |
| 2.5. Actualizar la estructura organizacional del Hospital.  | 2.3. Diseñar e Implementar el Sistema de Registro y Control del Personal del Hospital .  |
|   | 2.4. Implementar un Programa de Seguridad y Salud Ocupacional.   |
|   | 3.1. Habilitar al hospital para que sea una prestadora de servicios del régimen contributivo.  |
|   | 3.2. Elaborar y aplicar una política de los referimientos y contra referimientos provenientes de la red hospitalaria de la Región Norte. Tenemos alta gobernabilidad |