

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
EN EL HOSPITAL DR. VICENTE SALIAS SANOJA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
Por:

Miguel E. Leal Somoza

Como requisito para optar al grado de :

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesor : RICARDO PETIT

Caracas, Febrero 2006

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
EN EL HOSPITAL DR. VICENTE SALIAS SANOJA

Autor : Miguel Leal Somoza

RESUMEN

La gestión administrativa en salud se caracteriza por el uso de los más diversos insumos y por la ejecución permanente de procedimientos médicos y administrativos que producen actividades , recursos y bienes

Para cumplir con las obligaciones administrativas en los Servicios de Salud y específicamente en los hospitales se requiere del conocimiento de los procesos administrativos gerenciales planificación, organización, dirección y control en los niveles de Dirección, Departamentos y Servicios .

Esta gestión administrativa es confiada a la capacidad del personal de salud el cuál realiza sus actividad clínica asistencial y paralelamente se dedica a la gerencia de un área del hospital conllevando a estos profesionales a una doble función, una como administrador de servicios de salud y otra asistencial

El Hospital Dr. Vicente Salias Sanoja no escapa de esta realidad , por lo indicado es importante medir la eficiencia con la que los Jefes de Departamentos y Jefes de Servicios vienen cumpliendo con esta responsabilidad gerencial para administrar , y así poder realizar un diagnóstico organizacional y poder ofrecer posibles soluciones que conlleven a una mejor eficiencia y eficacia en las funciones administrativas en especial la planificación y control de las actividades en los niveles Estratégicos y Tácticos

Dedicatoria

*A DIOS , La Virgen del Valle y San Miguel Arcángel
sobre todas las cosas por darme salud y
fuerza para poder estudiar y cumplir con los objetivos
profesionales , académicos y personales
A mi familia madre, hija y hermana que son las personas
que más amo y le dan razón de ser a mi vida
A mi profesores y maestros que me han tenido paciencia
y transmitido todos sus conocimientos
Al Dr. Rafael Nahmens Director del Postgrado de Gerencia en
Servicios de Salud por su apoyo en tiempos difíciles*

CONTENIDO

<i>Aceptación del Trabajo de Grado</i>	<i>i</i>
Resumen	ii
Contenido	iii
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
<i>Objetivo General</i>	6
Objetivos Específicos	6
METODOLOGÍA	
Marco Organizacional	
Breve Reseña Histórica del Hospital Vicente Salias	7
Elementos Organizacionales del Hospital Vicente Salias	8
Marco Referencial	
Revisión de Literatura	11
Marco de Conceptos	28
<i>Marco Metodológico</i>	
Tipo de Investigación	31
Etapas	31
Universo del Estudio	32
Diseño y Tamaño de la Muestra	32
Diseño de Instrumento	32
Periodo de recolección de datos	33
Fases de la investigación	34
RESULTADOS ESPERADOS	36
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	50
INTERVENCIÓN ACCIÓN	53
BIBLIOGRAFÍAS	55

INTRODUCCIÓN

En los últimos 10 años el Sistema de Salud está pasando por una transición compleja, en los años noventas se aplicó un sistema mixto en el cual se cobraba por servicios prestados en hospitales públicos, en la actualidad la Constitución Bolivariana de Venezuela establece la gratuidad de los servicios prestados en estos centros, en ambas modalidades se observó servicios con muchas deficiencias y baja calidad . Esto demuestra que independientemente de las políticas implementadas la ineficiencia de los servicios de salud pública no dependen únicamente de las políticas implementadas, más bien deberíamos ver hacia adentro, en la gerencia interna, para que sus actores y responsables tengan las habilidades gerenciales correspondientes para ofrecer servicios eficientes y de calidad.

Los servicios de salud públicos presentan grandes problemas gerenciales por lo que sería conveniente realizar estudios que conlleven al diagnóstico de estos, estas organizaciones de servicios son muy ricas en sus procesos y para la producción de sus servicios se deben realizar múltiples actividades, representan en sí grandes procesos : entran insumos , se ejecutan unas actividades y se generan productos o servicios para los clientes (hospitalizaciones , consultas externas, exámenes, etc)

Los procesos administrativos gerenciales planificación, organización , dirección y control constituyen la columna vertebral de la empresa u organización ya que regulan las actividades que en ella se realizan, y de ello depende su eficacia y eficiencia.. Hemos seleccionado el Hospital Militar Vicente Salias para evaluar estos procesos administrativo y realizar el trabajo de Desarrollo Organizacional , este hospital está ubicado dentro del Fuerte Tiuna en la ciudad de Caracas dependiente del ejercito, su función primordial es prestar atención médica a los efectivos del ejercito así como a sus familiares, aunque en la actualidad está abierto al público en general.

El hospital presta servicios de consultas externa, hospitalización y servicios auxiliares y su organización se divide en dos grandes áreas una administrativa y otra asistencial. En el área asistencial cuenta con seis departamentos (hospitalización, medicina, cirugía, servicios médicos, enfermería y odontología) a su vez con treinta y cinco servicios que depende directamente de estos departamentos. Se ha seleccionado esta organización de salud debido a que su estructura es medianamente compleja en comparación con otros hospitales de grandes dimensiones.

CAPITULO I

JUSTIFICACIÓN

La evaluación de los elementos básicos administrativos como la planificación , organización , dirección y control es indispensable para conocer la eficiencia de la organización es el modelo más utilizado en los proceso gerencial administrativos . Los elementos de la administración constituyen el llamado proceso administrativo y se encuentran en cualquier trabajo del administrador o gerente. Y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras , tanto el director como el gerente como el jefe, el supervisor y el capataz – cada cual en su nivel-desempeñan las actividades de planeación, organización, dirección y control , como actividades administrativas fundamentales.

En el este ciclo administrativo gerencial se inicia con la planificación y esta con la fijación de objetivos siendo este el elemento más básico de la gerencia , el cual estará íntimamente relacionado con los estándares de control . Por esto haremos énfasis en estos elementos en el presente trabajo sin dejar de evaluar la organización y dirección que complementan el ciclo gerencial.

La planificación y el control es uno de los elementos básicos de las funciones administrativas gerenciales y están íntimamente relacionado con el ciclo gerencial. Planificamos y controlamos para determinar si los objetivos planteados se van a lograr en el tiempo determinado con los recursos existentes, con la finalidad de verificar si nuestro plan de acción es correcto para lograr nuestras metas y objetivos.

La planificación se divide en diferentes niveles , Estratégico, Táctico y el Operativo. Estos actúan en forma de cascada de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, en el cual el nivel táctico se adapta a los objetivos del estratégico y el operativo al táctico, para que actúen en concordancia con los objetivos organizacionales y tengan una dirección definida.

La Planificación Estratégica permite realizar una evaluación de los aspectos externos e internos para darle una dirección a la organización según sus valores y misión. Considerando a la organización como un todo para darle una orientación definida con le permita desarrollar sus objetivos en base de y dirección sobre la base de un análisis del entorno.

La planificación táctica está relacionada con los objetivos departamentales siguiendo el lineamiento de la planificación estratégica, sus objetivos son cuantitativos y tangibles y están relacionados con las actividades asistenciales que realizan, los cuales se definen en indicadores .

Por la importancia de la planificación estratégica y táctica en la productividad y dirección de los servicios asistenciales que prestan estas organizaciones de servicios, lo cual es su razón de ser, es por lo que evaluaremos en los diferentes niveles de la organización en los departamentos y servicios, aspectos como la misión, visión, valores y otros elementos de la planificación estratégica; así como los objetivos asistenciales y su mecanismo de control en el nivel táctico. Con la finalidad de realizar un diagnóstico poder ofrecer un plan de acción que conlleve al mejoramiento de la eficiencia gerencial del hospital

La organización como unidad básica en la cual las personas interactúan para lograr sus objetivos es indispensables evaluarlas en este tipo de organizaciones especializadas sobre todo en sus estructura formal. La estructura organizativa debe recoger un modelo de coordinación e interacción entre los miembros de la organización

.Debe ser un modelo de asignación de tareas y responsabilidades y de los mecanismos formales de vinculación entre las partes .Los responsables de la gerencia de los Departamentos y Servicios tienen responsabilidad administrativa gerencial, para lo cual deben poseer conocimientos y habilidades.

La función de la dirección se relaciona directamente con la manera por la cual e los objetivos deban alcanzarse. Así , la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos lo niveles de la organización y sus respectivos subordinados. La dirección debe motivar, comunicar adecuadamente y liderizar. La dirección constituye una de las funciones administrativas más complejas por implicar orientar, comunicar, motivar a personas para lograr que el personal logren los objetivos.

Al evaluar el proceso administración gerencial de planificación, organización, dirección y control en los servicios de salud en sus dos niveles Estratégicos y Tácticos, y efectuar un diagnóstico de algunos de sus elementos, a través de datos e información suficiente con la finalidad de determinar fortalezas y debilidades, podremos proponer objetivamente un plan de acción que conlleven a la mejora de la gestión administrativa gerencial en el Hospital Vicente Salias.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1. Objetivo General

2.1.1. Evaluar los elementos de los Procesos Administrativos Gerenciales de Planificación, Organización, Dirección y Control del Hospital Dr. Vicente Salas en los Niveles Estratégicos y Tácticos

2.1.2 Proponer acciones que conlleven a mejorar la eficiencia en la gerencia de los Procesos Administrativos Gerenciales en los niveles Estratégicos y Tácticos en el Hospital Vicente Salas

2.2. Objetivos Específicos

2.2.1 Identificar los Elementos Organizacionales existentes en el Hospital Vicente Salas

2.2.2 Evaluar el nivel de conocimiento que tienen los Jefes de Departamento en la Planificación Estratégica (Visión, Misión y Valores, DOFA)

2.2.3 Determinar la participación que han tenido los Jefes de Departamento en la elaboración de la Planificación Estratégica y en la planificación Táctica para la fijación de objetivos asistenciales .

2.2.4 Verificar los objetivos estratégicos y sus indicadores

2.2.5 Conocer la Planificación Táctica a través de los Jefes de Servicios del Hospital y especificar los objetivos

2.2.6 Especificar los indicadores asistenciales en la planificación y control táctico.

2.2.7 Conocer la estructura formal de la organización y el contenido de los puestos de trabajo de los niveles Estratégicos y Táctico.

3.METODOLOGÍA

3.1. MARCO ORGANIZACIONAL

3.1.1 Antecedentes Históricos del Hospital Vicente Salias

El Hospital Militar del Ejercito “Dr. Vicente Salias Sanoja” tiene su origen en la década de los años 1950; cuando sin construidas en la zona militar del Valle, las instalaciones de una enfermería anexa a la Escuela Militar de Venezuela, hoy Academia Militar de Venezuela para atender básicamente al Personal de Cadetes de ese instituto en las consultas de otorrinolaringología, oftalmología, traumatología, dermatología y radiología. Igualmente eran realizados los exámenes a los aspirantes a ingresar a la Escuela Básica de aquella época.

Con el transcurrir de los años, se fue ampliando el radio de acción de esas instalaciones, dado el crecimiento de nuevas unidades y dependencias. Es así , como para el año 1962 le es asignada la Misión y organización propias de un Hospital.

De acuerdo con la Resolución Nro. E-1711 del 11 de agosto de 1977, le es asignado al Hospital “Fuerte Tiuna” el nombre prócer de la Independencia Dr. Vicente Salias Sanoja. Posteriormente , el 23 de agosto 1977, según Resolución E-1759, el Hospital “Dr Vicente Salias Sanoja” , es adscrito a la Jefatura del Departamento de Sanidad del Ejercito. (Actualmente Servicio de Sanidad del Ejercito)

A partir del año 1990 el Hospital Militar del Ejercito “Dr. Vicente Salias Sanoja” experimenta varias etapas de expansión , ofreciendo consultas médicas en varias especialidades , servicios de quirófanos, hospitalización y emergencia las 24 horas del

día. Este crecimiento sin planificación previa , trajo como consecuencia una distorsión en el verdadero funcionamiento hospitalario.

En el año de 1996, el Hospital fue organizado según T.O.E. No. G-06-96 del 12AGO96, la cual ha venido utilizando para la organización de las actividades hasta el presente.

En la actualidad es un hospital tipo II por tener menos de 100 camas, y presta atención a nivel primario, secundario y terciario.

3.1.2.Elementos Organizacionales del Hospital Vicente Salias

Misión

Un Ejercito moderno , dinámico capacitado con un recurso humano que tenga elevado espíritu de cuerpo , compromiso y excelencia , orientado a consolidar una organización flexible, adaptable y recurso asignados en su alto nivel de apresto operacional, basado en el concepto de acción conjunta, a fin de garantizar , como componente terrestre de la Fuerza Armada, la Seguridad y Defensa y contribuir con el desarrollo Nacional

3.1.3 Organigrama (Anexo A)

3.1.4 Elementos Organizacionales Departamentos del Hospital Vicente Salias

Departamento de Medicina

Misión

Coordinar , establecer y elaborar todas las acciones tendientes a prevenir , tratar y conservar la salud del personal Militar y Civil del Ejercito.

Departamento de Hospitalización

Misión

Planificar , coordinar y controlar las actividades de hospitalización en todo lo referente al cuidado y atención integral del usuario

Departamento de Enfermería

Misión

Planificar , coordinar y controlar las actividades de enfermería , en too lo referente al cuidado integral del usuario

Departamento de Odontología

Misión

Conducir las actividades tendientes a la conservación de la salud bucal, la prevención y tratamiento de las enfermedades, lesiones y accidentes traumáticos de la cavidad bucal y sus anexos , que puedan presentar el Personal Militar y Civil del Ejercito

Departamento de Cirugía

Misión

Efectuar actos quirúrgicos y anestésicos a todos los pacientes que lo ameriten , en casos electivos con fines diagnósticos y terapéuticos

3.1.5. Elementos Organizacionales Servicios de Hospital Vicente Salias

Servicio de Cardiología

Misión

Brindar asistencia preventiva , diagnóstico y tratamientos de patologías cardiovasculares orientadas a la atención del Personal Militar y Civil del Ejercito y de todas aquellas personas contempladas en la Directiva correspondiente

Servicio de Gastroenterología

Misión

Brindar asistencia preventiva , diagnóstico y tratamientos de patologías gastrointestinales orientadas a la atención del Personal Militar y Civil del Ejercito y de todas aquellas personas contempladas en la Directiva correspondiente

Servicio de Medicina Interna

Misión

Prevenir , restablecer , mantener y conservar la salud del personal Militar y Civil del Ejercito , a través de la atención médica integral.

Servicio de Cirugía General

Misión

Atender a todo paciente Militar o Civil que requiera de la atención médica y/o quirúrgica del áreas

Servicio de Urología

Misión

Prestar atención Medico-quirúrgico a todo paciente que asista a la consulta patología de la esfera Genito Urinaria.

3.2. MARCO REFERENCIAL

3.2.1 Revisión de la Literatura

Los procesos administrativos constituyen la columna vertebral de la empresa u organización ya que regulan las actividades que en ella se realizan y de ello depende su eficacia y eficiencia. La empresa en si es un gran proceso : entran insumos , se ejecutan unas actividades y se generan productos o servicios para los clientes. Gibson, Ivancevich, Donnely.(1999)

La funciones básicas de las funciones gerenciales administrativas son :

- Planeación o el establecimiento del rumbo de la organización
- Organización o el diseño de las estructuras
- Dirección o la orientación de las actividades

- Control o verificar que se cumplan los objetivos y tomar acciones correctivas

Los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que se encuentran en cualquier trabajo del administrador. Y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras , tanto el director como el gerente como el jefe, el supervisor y el capataz – cada cual en su nivel-desempeñan las actividades de planeación, organización, dirección y control , como actividades administrativas fundamentales.

Planificación

La planificación consiste la evaluación del futuro y la previsión en función del. Unidad , continuidad, flexibilidad y valoración son aspectos principales de un buen plan de acción.(según Fayol)

Según Gulik es la tarea de trazar las líneas generales de lo debe hacerse y de los métodos para hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

Según Federick Taylor el principio de la planeación consiste en sustituir en el trabajo el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctico, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia . mediante la planeación del método.

Según Robins es el proceso de definición de objetivos y trazar los métodos para alcanzarlos

Planificación: Es un proceso de toma de decisiones evento a futuro conducente a la elaboración de un plan por medio del cual se busca:

1. Establecer los objetivos que se desean alcanzar
2. Formular estrategias
3. Diseñar los medios para lograrlos
4. Diseñar y describir con detalle las acciones operativas que conducen al logro o resultado

Objetivos

Los objetivos se convierten en la base para los planes de acción de corto plazo de toda organización. Son los elementos que fijan hacia donde se quiere dirigir o los logros deseados por la organización

Los objetivos son el resultado futuro que se desean alcanzar . Son blancos escogidos que se pretenden alcanzar dentro de cierto espacio de tiempo aplicando cierto disponibles o posibles.

Igualmente se pueden definir los objetivos son declaraciones de resultados medibles que se deben lograr dentro del marco de tiempo de su plan(por lo general un año). Estos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal.

Un objetivo es un logro deseado o un resultado esperado. Es una meta expresada en una dimensión específica; es más estrecho en su enfoque ; tiene un cuadro temporal corto, quizás de seis meses a tres años. Hasta donde sea posible , los objetivos se expresan en términos cuantitativos mensurables, concretos , en forma de una relación escrita de los resultados deseados que se van a lograr dentro de un periodo dado.(Raii pg 33)

Principios para redactar un objetivo

- 1.Un objetivo debe empezar con un verbo de acción o de logro
- 2.Debe especificar un solo resultado medible por lograr
- 3.Debe especificar una fecha de término o a un tiempo de terminación
- 4.Debe ser lo más específico y cuantitativo posible por lo tanto verificable y medible
- 5.Debe especificar solo el que y cuando o ser comparables con el plan estratégico
- 6.Debe ser realista y alcanzable, pero aún así debe ser representar un reto importante.

Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica constituye un sistema de gerencia que desplaza en el énfasis en el “el que” (objetivos) al que hacer (estrategias) con la planificación estratégica se busca concentrarse en solo , aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o área de competir, en correspondencia con las Debilidades y amenazas que ofrece el entorno.

La Planificación Estrategias un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales , define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de estrategias y así obtener resultados. Su elaboración trae consigo los siguientes beneficios:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión, y estrategias
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria
- Asigna prioridades en el destino de recursos
- Constituye el puente con proceso táctico a corto plazo

- Obliga a los ejecutivos a señalar objetivos centrales y los medios para lograrlos

Elementos de la planificación estratégica (Steiner)

- Visión , misión , Objetivos y estrategias
- Oportunidades y amenazas externas
- Fortalezas y debilidades internas
- Programas , planes , metas, políticas , recursos etc.

-

Instrumento que facilita el manejo de situaciones por directivos y gerentes

Características

1. Consiste el entorno
2. No requiere ser compleja
3. Es proactiva , no reactiva
4. Reduce el impacto de los cambios

El pensamiento estratégico de una organización es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permitan un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria.

Los elementos que incorpora la planificación estratégica son los valores , misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos más que analíticos.

Valores

Valores se definen como la líneas de actuación y las creencias que utiliza una persona para enfrentarse con situaciones en las que se debe tomar una o varias decisiones (Gibson (pg135)

Para lograr un buen desempeño de al implantar un proceso de planeación, es importante tener acuerdos bien claros y definidos sobre los valores de la empresa dado que ayudarán a determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos , establecer los mercados a interferir , fijar expectativas y prioridades , reclutar personal y determinar el estilo administrativo

Cada organización define sus propios valores morales. Debe destacarse que, en la medida que los valores morales de una empresa estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los trabajadores y socios estratégicos tienen como características inherente, la empresa se verá más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de trabajadores con la empresa, su Visión y su Misión.

Los valores representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferiblemente al modo opuesto o contrariado de conducta o estado final de existencia. Contienen un elemento de juicios en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de los que es correcto, bueno y deseable. (Robbins 174)

La Misión

La misión es una afirmación que describe el concepto de su empresa , la naturaleza del negocio, el porqué está usted en el, a quien sirve y los principios y valores bajo los que pretenden funcionar.

Es un proceso de planeación , está se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas importantes. Se le requiere porque establece y mantiene la consistencia y la claridad del propósito en toda organización , ofrece un compromiso y apoyo de personas externas importantes para el éxito de la organización.

La declaración de la misión es conceptual , completa y con base esencial . para elaborarla se deben realizar preguntas como

- En que negocio estamos?
- Por que existimos?
- Que es lo distintivo u original de la organización?
- Quienes son y deberían ser nuestros clientes o consumidores?
- Cuales son o deberían ser nuestros principales mercados o canales de distribución?
- Que temas valores y prioridades filosóficas son importantes en el futuro de nuestra empresa?
- Que consideraciones especiales tenemos con respecto a los empleados importantes?

Cada unidad de la empresa debería tener su propia declaración de funciones y tareas para asegurar el cumplimiento de trabajos importantes , reducir o eliminar la probabilidad de duplicación del trabajo así como de reducir la incidencia de disputas entre las unidades de la empresa. La declaración de cada unidad se formulado una serie preguntas similares para los de la empresa. La declaración debe ser: única , completa , aclarando producto y servicios ofrecidos , así como su conexión con las tareas asignadas.

La Visión

La visión es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su organización a los ojos de sus clientes , empleados, propietarios y otros accionistas importantes.

La misión está estrechamente relacionada con la visión, e igualmente existen argumentos para justificar el declarar una antes que la otra, además que es aplicable el considerar la visión parte de la misión. La visión tiene las siguientes características: es breve , fácil de captar y recordar , inspira y plantea retos para lograrla, es creíble y consistente a los valores estratégicos y la misión

Para declarar la visión separadamente de la misión se deben contestar lo siguiente:

- Qué se nota como clave para el futuro?
- ¿Qué contribución única se debe hacer en el futuro?
- ¿Qué emociona al ser parte de la empresa?
- ¿Qué valores necesitan acentuarse?
- Como debe ser la competencia de la empresa?
- Cuál es la oportunidad de crecimiento?

La Visión debe inspirar , motivar , retar , pero a la vez realista , ya que una Visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización en su conjunto. Una vez se han alcanzado las metas rápidamente, la empresa se queda sin sentido de dirección. Por el contrario , una Visión demasiado ambiciosa resulta desmotivadora por ser inalcanzable.

Una Visión bien formulada captura el corazón y el espíritu de todos los miembros porque vale la pena seguirla. Da algo en que creer, porque se identifica con

nuestras necesidades y expectativas, además de dar un significado al trabajo que hacemos.

Una Visión y Misión claras creativas, retadoras e innovadoras son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento , define los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar.

Es una declaración permanente para comunicar la naturaleza de la existencia del establecimiento de salud en términos de

- a. Propósito corporativo
- b. Alcance de los servicios
- c. Liderazgo competitivo

Planificación Táctica

Planificación Táctica es el compromiso presente de los gerentes y empleados importantes para elaborar planes para la empresa como un todo , así como para sus unidades independientes. Su propósito es asegurar que el rendimiento de la empresa en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica , además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponible. (Morresey pg 5)

- Transforma el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición.
- Acentúa la planeación del equipo que dan los participantes a corto plazo y para asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos.
- Es más centrado y más específico y detallado
- Por lo general tiene un horizonte de un año

- Se utiliza como un proceso progresivo para dirigir los problemas o las oportunidades , así como para establecer planes anuales.
- Lo emplean los colaboradores en la planeación así como las unidades de trabajo departamentos, las divisiones, y toda la empresa.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa

Organización

Organización proporcionar todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa : pueden dividirse en lo material y lo social. (Chiavenato pg 105)

Organización construir tanto la estructura material como social de la organización

La organización es una entidad o unidad sociales el cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este acepción , la palabra organización denota cualquier iniciativa humana intencional emprendida para alcanzar los objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social

La estructura organizativa debe recoger un modelo de coordinación e interacción entre los miembros de la organización .Debe ser un modelo de asignación de tareas y responsabilidades y de los mecanismos formales de vinculación entre las partes , debe ser estable, es decir, conlleva una cierta permanencia en el tiempo . Pero la estabilidad y la permanencia no significa inmovilidad sino que la estructura está condicionada por los medios externo y canaliza los distintos flujos que relacionan a la organización con su entorno.

Organización formal : se basa en una división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones. Es la organización planeada : la que está en el papel, generalmente aprobada por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización , de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. Es la organización formalizada oficialmente.

Organigrama es una representación gráfica de lo pretende ser la estructura de una organización , lo que inevitablemente simplifica , mutila y distorsiona la virtualidad formal de la estructura; y aún mucho más, es imposible que sintetice la rica realidad contenida en una organización

Interpretación del organigrama

- Las divisiones de las funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de comunicación
- La naturaleza lineal o asesoramiento departamental
- Los jefes de cada grupo de empleados , trabajadores
- Las relaciones existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección

Análisis del puesto de trabajo sirve para estudiar el contenido del puesto y la relativa importancia de los diferentes cometidos o responsabilidades.El cual facilita una descripción del mismo.

Contenido del puesto de trabajo

Alude las actividades que exige el mismo . según sea el puesto , la descripción será amplia o limitada. La descripción varia , incluyendo desde definiciones de tipo general de las actividades del puesto del trabajo hasta otras muy detalladas sobre cada movimiento de la mano o del cuerpo que exige del mismo

Requisitos del puesto de trabajo

Aluden a la experiencia , estudios , títulos y otras características personales que se espera que posea la persona que debe ejecutar el contenido de puesto de trabajo.

Contexto del puesto de trabajo

Consiste a factores como las exigencias físicas y las condiciones del mismo , su grado de responsabilidad , el grado de supervisión que ejerce o requiere y las consecuencias de los errores que se cometan en el desempeño del mismo. El contexto del puesto del trabajo describe el entorno en que se deben ejecutar los trabajos.

Dirección

Dirección constituye la tercera función administrativa – que sigue la planeación y la organización. Definida la planeación y establecida la organización,. La dirección pone las cosas en marchan y acontezcan. Este directamente relacionado con la actuación sobre los recursos humanos de la organización.

La función de la dirección se relaciona directamente con la manera por la cual el objetivo o los objetivos deban alcanzarse, por medio de la actividad de las personas que componen a la organización. Así , la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos lo niveles de la organización y sus respectivos subordinados. La dirección debe motivar, comunicar adecuadamente y liderizar. La dirección constituye una de las funciones administrativas

más complejas por implicar orientar, comunicar, motivar , a personas para lograr que el personal logre los objetivos.

Control

Control según las funciones universales de la administración consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado , las instrucciones transmitidas y los principios establecidos . Su objetivos es ubicar las debilidades y los errores para verificarlos.

Según Fayol control es verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas

El control consiste en verificar para comprobar todas las etapas marchan con el plan adoptado , las instrucciones transmitidas y los principios establecidos.Su objetivos es rectificarlo y evitar su repetición.

- Buscan asegurar que los planes se sigan según las instrucciones
- Son expresados como medidas específicas o estándares de desempeño
- Se relacionan con el bien logrado

Consiste asegurar que los resultados de aquello se planteó , organizó y dirigió se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos, la esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada esta alcanzando o no los objetivos con los resultados deseados. El control guía toda actividad, hacia un fin determinado.

La planeación y el control con quizás las más básicas y profundas de todas las funciones administrativas . La planeación es esencialmente una actividad intelectual que

supone el establecimiento de metas y objetivos para determinar los medios de cómo lograrlos.

La planeación y el control son elementos inseparables en el proceso administrativo. Uno prerequisite del otro. La planeación especifica los objetivos organizacionales y las actividades ; control se relaciona con los logros obtenidos. Ambas permiten al administrador enfrentarse ala incertidumbre y al cambio, y lo ayudan a influir en el futuro.

El control está íntimamente relacionado con los objetivos planteados en la planificación y tiene que ver el proceso administrativo con la información que esos indicadores cuantitativos , mensurables establecidos con un fin de actividades a lograr para poder medir sin se han logrado.

Indicadores

En salud existen una serie de indicadores que constituyen valiosos instrumentos para obtener la información (efectiva) de las actividades que identifican la gestión administrativas-asistencial de todo servicio médico, la organización de recursos que deben asignarse y administrarse para hacer frente a los problemas que se presenten en cualquier situación de salud observada, para conocer múltiples acciones capaces de satisfacer necesidades y demandas de la población, así como para dar racionalidad a todos los cálculos y estimaciones dirigidas a obtener los mejores resultados de gestión y hacer posible un modelo operativo apropiado a la toma de decisiones en el nivel gerencial.

El gerente en salud debe recoger apropiadamente todos los datos relacionado con el paciente , con el trabajador de salud , con costos , con actividades et. De forma que pueda utilizar o desarrollar parámetros necesarios para hacer posible su gestión , adecuando la eficiencia de la organización en función a los rendimientos por actividad ,

tanto en lo administrativo, como en lo asistencial, para evitar lo que cotidianamente observamos, cifras (disponibles) que al alcanzarlas resultan muy agregadas o imperfectas, provocando sobre y subestimación en su significado real.

En la gerencia administrativa de los servicios de salud es fundamental , que la información operativa del resultado de los objetivos y metas del establecimiento a favor de los servicios prestados y de la oferta, todo lo cuales sea posible cuando la información que suministra cada actividad , por pequeña que sea , pueda ser recolectada analizada y evaluada constantemente

Una adecuada gestión administrativa de servicios para la salud estará en función del mayor o menor rango de complejidad de su unidades funcionales y de las actividades que la conforman e identifican , que para implementarlas requieren:

1. Del estudio y análisis de su ámbito de influencia y de cobertura poblacional.
2. De la búsqueda , selección y análisis de los datos recogidos en las distintas áreas operativas.
3. De la identificación y especificación de las necesidades reales y potenciales, para traducirlas en actividades , en costos y en la elaboración de presupuestos operativos
4. Del establecimientos de prioridades
5. Del análisis sistemático de los problemas operacionales y asignación de los recursos necesarios para la solución.
6. Del aporte de recomendaciones , soluciones técnicas y alternativas viables para la oportuna asignación de recursos y establecimientos de costos operativos
7. Del establecimiento , coordinación y ejecución de los programas operativos para las áreas y sectores asignados en función de la

información aportada , previa revisión y ajuste a los planes (programas presentados.

8. De la evaluación , en función del tiempo , de los planes de ejecución asignados a los programas aprobados y seleccionados de acuerdo a las prioridades

Toda planificación y control requiere de objetivos cuantitativos y mensurables , en salud a través de sus indicadores . En salud la información manejada a diario está conformada por valores numéricos producto de los datos estadísticos disponibles, los cuales deben interpretarse y compararse par justificarlos y conferir validez a su uso.

Se entiende como tales el conjunto de cifras , que expresadas como Índice , Promedio, Tasa, Razón o Porcentaje, permiten la expresión resumida y oportuna de los fenómenos observados y de las variables en estudio

Indicadores

- A. Indicadores para medir el nivel de salud de la población
- B. Indicadores de condiciones sanitarias del ambiente
- C. Indicadores de recursos y actividades de salud
- D. Indicadores económicos-sociales
- E. Indicadores de la Política Sanitaria
- F. Indicadores de salud ocupacional

G . Indicadores para calificar un establecimiento de atención médica hospitalaria

De los recursos asignados

- Número de camas y su distribución
- Presupuesto económico para su funcionamiento : asignación por paridas o actividades.
- Costo por gasto por paciente , por personal exámenes, lencería, medicamentos , etc
- Dotación de los recursos humanos
- Número de médicos por actividad
- Número de enfermeras por cama

De rendimiento o aprovechamiento

- Según el instrumento cama
 -
 - % de ocupación
 - Promedio de estancia
 - Índice de rendimiento de la cama
 - Índice de renovación
 - Intervalo de sustitución
 - Intervalo de sustitución
- Según el instrumento consulta
 - Rendimiento hora / medico consulta
 - Concentración por hora medico
 - Volumen de consultas: primeras y sucesivas
 - Volumen de exámenes por paciente

- De la calidad de atención médica
- Mortalidad bruta
- Mortalidad neta
- Mortalidad temprana(0 a 4 años)
- Mortalidad materna
- Mortalidad anestésica
- Mortalidad operatoria
- % de complicaciones post-operatoria
- % de infecciones intra hospitalarias
- % de autopsia realizadas
- Otros (razones y proporciones)
- Relación personal por cama
- Relación de especialistas residentes
- Relación médicos – enfermeras
- Relación médicos camas
- Relación técnicos – camas
- Concentración exámenes por paciente
- % de historias médicas completas

3.2.2 MAPA DE CONCEPTOS

Servicios de Salud : son cuerpos sociales totalmente interrelacionados y básicamente interdependientes. Todos tienen como misión la búsqueda de Salud Integral, la cual no consiste solamente en ausencia de enfermedades sino en el correcto y

armonioso funcionamiento de la organización que conducirá a un adecuado bienestar físico, psíquico y social

Atención Médica Primaria : Consiste en la atención , desde el punto de vista médico , que presta a la mayoría de población, a nivel de medicaturas rurales, centros de salud y ambulatorios, de enfermedades que pueden ser tratadas ambulatoriamente y no requieren tecnologías sofisticadas para el diagnóstico y tratamiento

Hospital : Es parte integrante de una organización medica social, cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia medica-sanitaria completa tanto curativa como preventiva, cuyos servicios externos irradian hasta el ámbito familiar. El hospital es también centro de formación de personal médico-asistencial y de investigación bio-social.

Jefe de Departamento : Es el médico que con nombramiento de confianza , se encarga de la coordinación y supervisión de las actividades de índole técnico, médico o quirúrgico.

Jefe de Servicio : Es el responsable de un servicio clínico o auxiliar de diagnóstico y tratamiento. Su nombramiento es de confianza

Indicadores : Se entiende como tales el conjunto de cifras , que expresadas como Índice , Promedio, Tasa, Razón o Porcentaje, permiten la expresión resumida y oportuna de los fenómenos observados y de las variables en estudio

Objetivos : es un logro deseado o un resultado esperado. Es una meta expresada en una dimensión específica; es más estrecho en su enfoque ; tiene un cuadro temporal corto, quizás de seis meses a tres años. Hasta donde sea posible , los objetivos se expresan en términos cuantitativos mensurables, concretos , en forma de una relación escrita de los resultados deseados que se van a lograr dentro de un periodo dado

Control : consiste en verificar para comprobar si todas las etapas marchan con el plan adoptado , las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es rectificarlo y evitar su repetición.

Organización : proporcionar todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa : pueden dividirse en lo material y lo social

Visión : es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su organización a los ojos de sus clientes , empleados, propietarios y otros accionistas importantes.

Misión : es una afirmación que describe el concepto de su empresa , la naturaleza del negocio, el porqué está usted en el, a quien sirve y los principios y valores bajo los que pretenden funcionar.

Valores : se definen como las líneas de actuación y las creencias que utiliza una persona para enfrentarse con situaciones en las que se debe tomar una o varias decisiones

-

Planificación Táctica : Es el compromiso presente de los gerentes y empleados importantes para elaborar planes para la empresa como un todo , así como para sus unidades independientes. Su propósito es asegurar que el rendimiento de la empresa en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica , además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponible.

4. METODOLOGÍA

4.1 MARCO METODOLÓGICO (PLANIFICACIÓN Y CONTROL)

4.1.1 Tipo de Investigación

Los elementos de los procesos gerenciales son primarios para cualquier gestión administrativa y el conocer como estos se desarrollan en un servicio de salud , representa una prioridad en la investigación del desarrollo de este tipo de servicios, por esta razón la investigación que se realiza en este trabajo es la modalidad de **Investigación Acción**, con el objeto de determinar como se desarrolla los elementos básicos de los procesos del modelo gerenciales administrativos en el Hospital Vicente Salas y proponer mejoras que conllevan a su eficiencia

4.1.2 ETAPAS

1. Entrada el contacto inicial entre el consultor y el cliente exploración de la situación que estimulo al cliente a buscar consultoría, entre el Sub-director Médico y el Consultor

2. Contrato Se establecieron expectativas mutuas , llegó a un acuerdo acerca del tiempo , recursos y energías , y aclararon expectativas

3. Diagnóstico entrevistas a Jefes de Departamentos y de Servicios para recopilar la información relacionada a la Planificación y control.

Observación medios de difusión de la Planificación Estratégica

4. Análisis de la Información evaluar la información de las entrevistas y de la observación

5. Retroalimentación evaluar los resultados y la información con el cliente

6. Intervención-acción talleres con los Jefes de Departamentos (Planificación Estratégica) y de Servicios (Planificación Táctica) .

4.1.3 Universo de Estudio

Para los efectos de esta investigación en lo relacionado a la Planificación Estratégica , el universo de este estudio está conformado por todos los Jefes de Departamentos del Hospital

En lo concerniente a la Planificación y Control Táctico está conformado por todos los Jefes de Servicios

4.1.4 Diseño y Tamaño de la Muestra

Considerando que la población de los Jefes de Departamentos esta conformada por 10 profesionales, se tomó la totalidad de la población

En lo relacionado al Nivel Táctico existen 30 servicios por lo que se estimó una muestra proporcional del 33% representado por 10 Jefes de Servicios.

4.1.5 Diseño de Instrumentos

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos, se procedió al diseño de una entrevistas a través de un cuestionario para ser aplicado a los Jefes de Departamentos y a los Jefes de Servicios , con el fin de recabar la información pertinente, y el logro de los objetivos, dicho cuestionarios constan de dos partes:

Nivel Estratégico

- a. Conocimiento de los elementos de la Planificación Estratégica (Visión , Misión, Valores y DOFA)

- b. Evaluación del perfil de los Jefes de Departamentos en relación a sus obligaciones administrativas gerenciales
- c. Participación de los Jefes de Departamentos en la Planificación Estratégica
- d. Controles y Objetivos Estratégico

Nivel Táctico

- a. Planificación (objetivos asistenciales y disponibilidad recursos humanos en las actividades asistenciales)
- b. Participación del personal la fijación de objetivos y acuerdos organizacionales
- c. Indicadores y controles asistenciales

Para cada uno de estos aspectos , se formularon algunas preguntas o afirmaciones, a las cuales los entrevistados deberá responder si o no , en caso afirmativo quedan abiertas para profundizar las respuestas.

4.1.6 Validación del Instrumento

Para la validación de este instrumento , se elaboró una planilla en el cual se presentan las preguntas del cuestionario y los aspectos sobre los cuales se les solicita opinión a los expertos , con el fin de saber si el cuestionario presenta con claridad, pertinencia y ubicación las preguntas (Anexo B).

4.1.7 Periodo de recolección de datos

La recolección de datos, mediante la aplicación del instrumento diseñado, se llevo a cabo durante el lapso comprendido entre el 01-11-05 al 30-11-05 con la colaboración del Director Médico, los Jefes de Departamentos y de Servicios del Hospital Vicente Salias

4.1.8 Fases de Investigación

Recolección de datos

En esta fase se procedió a la aplicación del cuestionario, para lo cual se entrevistó a los jefes de departamentos y jefes de servicios en cuanto a la planificación, dirección y control de su gestión administrativa gerencial.

Tabulación de los datos

En esta fase primero se procedió, primero a la revisión de los cuestionario y al análisis de las respuestas abiertas, y posteriormente a la tabulación de la información obtenida, para luego proceder a la elaboración de las tablas y gráficos estadísticos, que serán para la siguiente fase.

Presentación de los resultados

En esta fase se elaboraron tablas y gráficos estadísticos, teniendo en cuenta los objetivos formulados y los resultados obtenidos, así como todos los aspectos a resaltar. Se presentaron las respuestas afirmativas que quedan abiertas que coinciden con las pertinentes a la preguntas , luego fue presentado a un grupo de expertos estudiantes del último año del postgrado de Desarrollo Organizacional con su respectivo Tutor para su opinión.

4.2 METODOLOGÍA(ORGANIZACIÓN)

4.2.1Etapas:

1. Identificación : De los diferentes puestos de trabajo de los Jefes de Departamentos y de Servicios

2. Descripción : Contenido de los puestos de trabajo

3. Definición : De las necesidades de los puestos de trabajo de Jefes de Departamentos y de Servicios

4. Análisis : Comparación del contenido de los puestos de trabajo y el perfil de los Jefes de Servicios y Departamentos

4.2.2 Población :

El universo a estudiar en el elemento organizacional está representado por los requisitos académicos, títulos y certificaciones requeridas para ocupar cargos de gerencia administrativa en lo cual se tengan que realizar planificación táctica y estratégica en el Hospital Vicente Salías, específicamente Jefes de Servicios y de Departamentos

4.2.3 Metodología

Solicitar en Recursos y Humanos e Investigar en la Oficina Central de Información los requisitos necesarios para ocupar los cargos de Jefes de Servicios y Departamentos y comparar los con las acreditaciones que tienen los que lo ocupan (anexo C)

Análisis de los resultados obtenidos

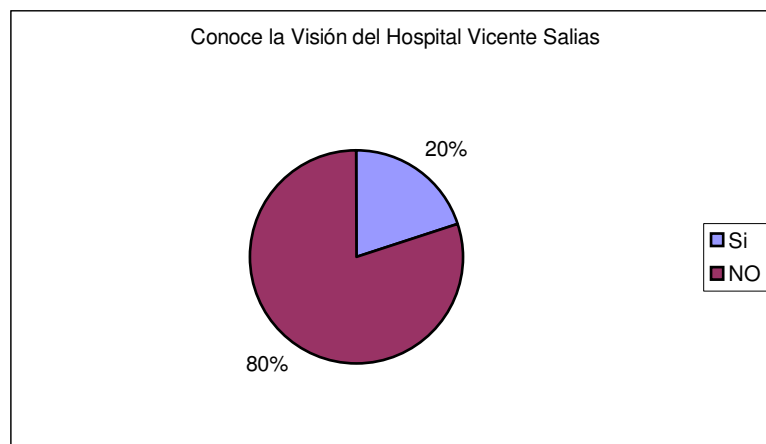
Una vez que se elaboraron las tablas estadísticas , se procedió a su análisis, teniendo en cuenta los objetivos formulados en la investigación, de manera de dar

respuesta a la situación planteada , se realizó un análisis para constatar si los acreditados en los cargos de Jefes de Departamentos y Servicios cumplen con el perfil , los requisitos y funciones establecidos en los Manuales de Cargo.

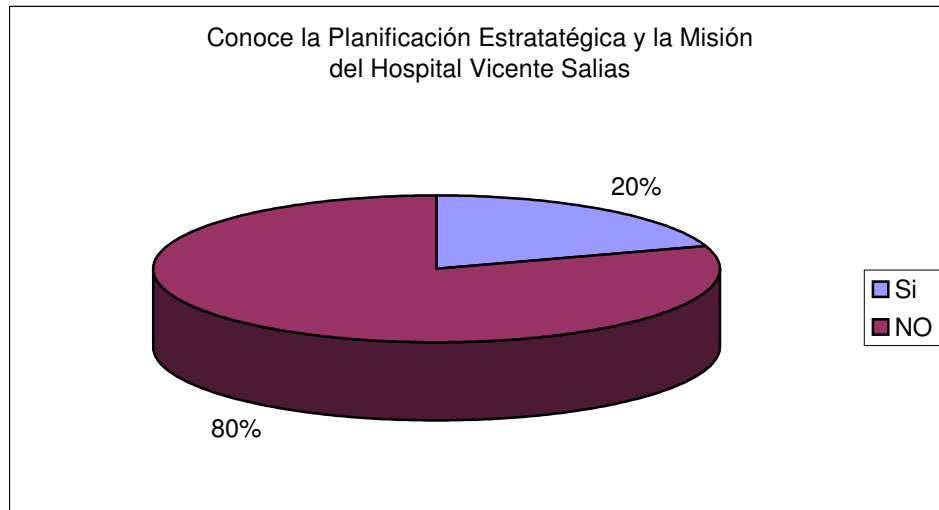
5. RESULTADOS ESPERADOS

5.1 Entrevistas Jefes de Departamentos (Planificación Estratégica)

Al preguntar lo correspondiente a Planificación Estratégica de carácter cerrado con respuesta de sí o no, ¿Conoce la Visión del Hospital Vincete Salias?. De los 5 Jefes de Departamentos que se le preguntó 4 respondieron negativamente y 1 afirmativamente. Lo que representa que el 80% manifiesta no conocerla y el 20 % manifiesta conocerla.



Al preguntar si ¿ Conocen la Planificación Estratégica y Misión del Hospital Vincete Salias? En forma cerrada “sí o no”. De los 5 Jefes de Departamentos que se le preguntón 4 respondieron negativamente y 1 afirmativamente. Lo que representa que el 80% manifiesta no conocerla y el 20 % manifiesta conocerla.



Al preguntarle a los que respondieron afirmativamente ¿Podría desarrollar la Visión y Misión del Hospital Vincete Salias?. Dos (2) de los Jefes de Departamentos respondieron lo siguiente:

Jefe 1. Visión : Es el último eslabón de referencia del ejercito. Dar apoyo entre los efectivos menores de 50 años.

Misión : Cumplir para poder dar atención médica del ejercito

Jefe 2 . Atención al personal militar del ejercito acantonado en el Dtto. Federal

5.2. Dirección

Al preguntarles a los Jefes de Departamentos si se les ha dado información en relación a Planificación Estratégica y DOFA . Tres (3) de los Jefes de Servicios manifestaron negativamente y Dos (2) respondieron afirmativamente.

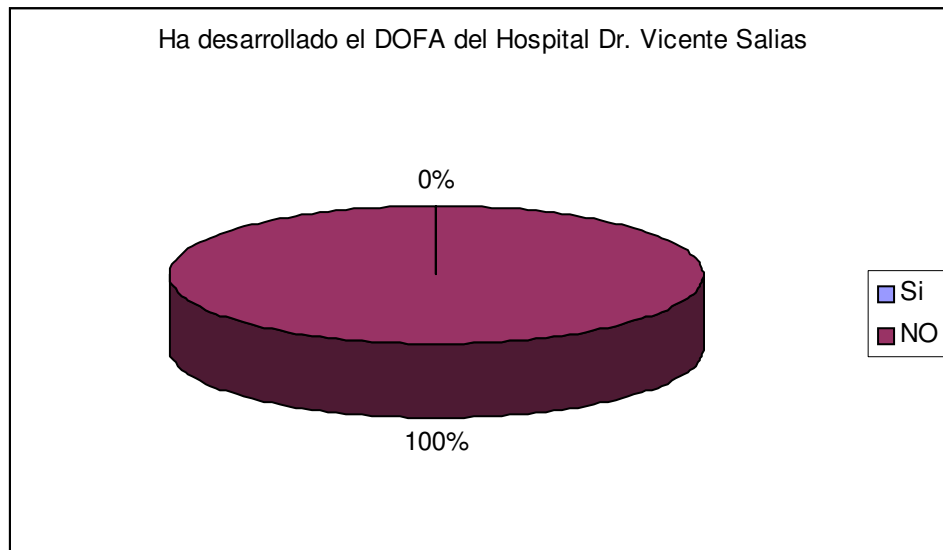


Esta pregunta indujo en la entrevistas a respuesta como :

Jefe 1. Aquí se hace lo que dice la Dirección porque la estructura es piramidal

Jefe 2. Las Misiones son impuestas por los superiores

Al Preguntarle si han desarrollado las debilidades , fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización del Hospital “ Dr. Vicente Salias Sanoja” . Los 5 manifestaron negativamente.



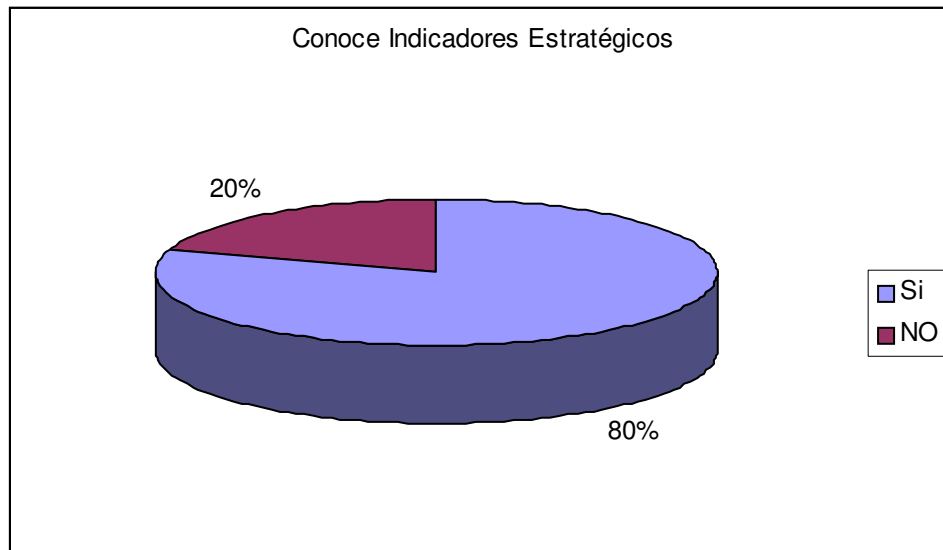
5.3 CONTROL ESTRATÉGICO

A algunos de los Jefes de Departamentos se les preguntó si podían desarrollar algunas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Jefe : Fortaleza : Estima organizacional está bien estructurado

Jefe : Debilidad : Imponen consultas a pacientes no citados

Al preguntarles ¿Conoce los Objetivos Estratégicos del Hospital Dr. Vicente Salias? . De los Jefes de Departamento que se les entrevistó 4 manifestaron afirmativo conocerlos y 1 respondió negativamente.



Al preguntárseles a los Jefes de Departamentos que respondieron afirmativamente que desarrollaran los Objetivos Estratégicos, respondieron :

Jefe 1. Brindar Atención a la población de las Fuerzas Armadas , familiares y Obreros

Jefe 2. Personal Efectivo con enfermedades

Jefe 3. Realizar Consultas

Jefe 4. Quisiera que aprobaran al Hospital en Tipo III para poder incorporar camas

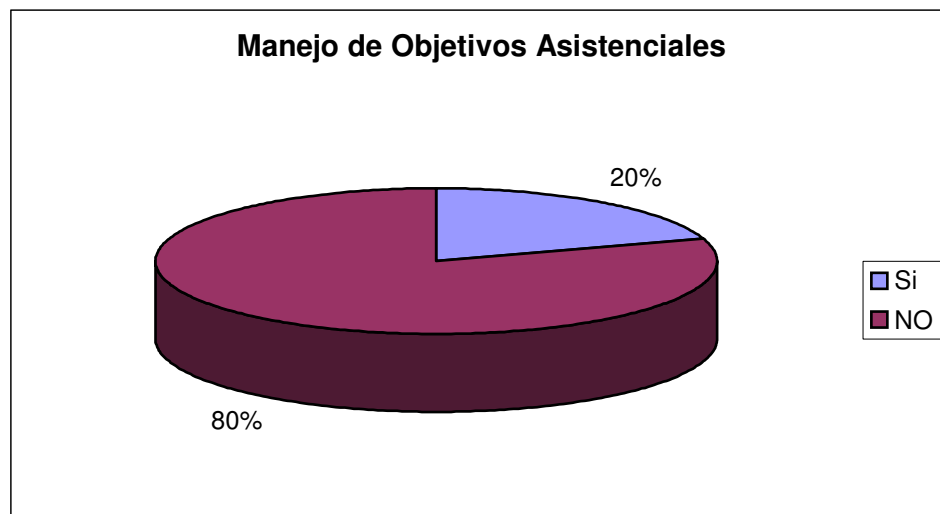
5.4 Observación de Información de Planificación Estratégica

Al realizar recorridos por el Hospital Vicente Salias no se encontró en las áreas comunes ninguna información (carteles, trípticos etc) de los elementos de la Planificación Estratégica , sin embargo se observan en los departamentos Misiones de los mismos .

5.5 Planificación Táctica (Jefes de Servicios)

Planificación

Al preguntárseles si fijaban objetivos asistenciales a Diez (10) Jefes de Servicios , ocho (8) respondieron negativamente y (2) respondieron positivamente.



Al dejar la pregunta abierta en el caso de los dos (2) Jefes de Servicios que respondieron positivamente y expresaran cuales eran sus objetivos, se obtuvo las siguientes respuestas:

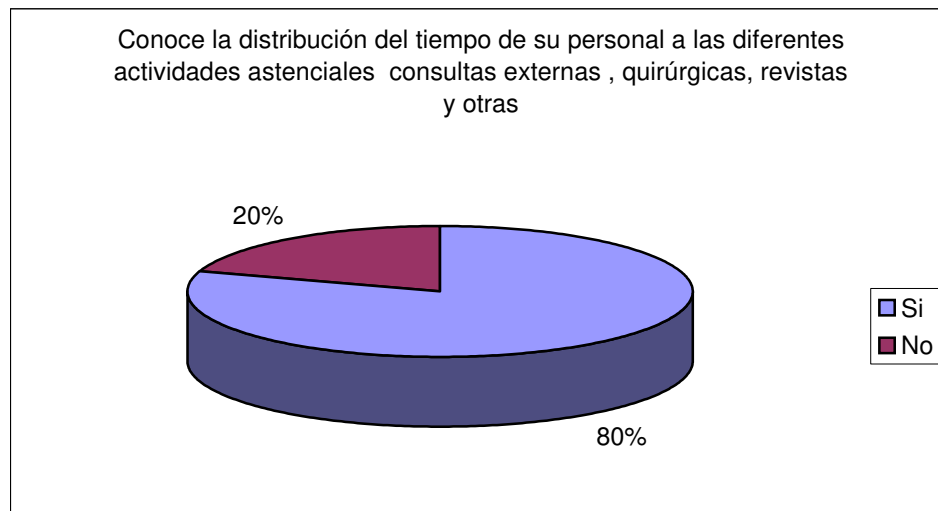
Jefe 1 Respondió . Brindar atención de Calidad

Jefe 2. Respondió : Número de pacientes vistos por consulta

Número de pacientes intervenidos

Asistencia

Al preguntar si ha determinado la distribución del tiempo asignado al personal en las diferentes actividades asistenciales: consultas externas, quirúrgicas, revistas y otras



Al abrir la pregunta en la entrevista para que indicaran los Jefes de Servicios en relación como se distribuye el tiempo del personal en cada una de las actividades consultas externas , las respuestas fueron las siguientes

Jefe 1. Diarias pero no mensuales

Jefes 2. Doce (12) pacientes por día

Tres (3) por emergencias

Jefes 3. Cuatrocientas (400) mensuales

Jefe 4. Están computarizadas

Jefe 5. Están establecidas en sistema

Jefes 6. Están en admisión

Jefes 7. La veo en pantalla diaria en la computadora

Jefe 8. No responde

5.6 Dirección

Al preguntarles a los Jefes de Servicios si realizaban reuniones frecuentes con el resto de personal .Nueve (9) respondieron afirmativamente y uno (1) negativamente.



Al preguntarles abiertamente en relación a que con la frecuencia realizan las reuniones con el personal la realizan y que temas tratan, las respuestas fueron las siguientes:

Jefe 1. Ocasionalmente

Jefe 2. Sí Semanal

Tema clínicos, administrativos relacionados a personal, permisos.

Jefe 2. Si, no están programadas

Temas cuando hay casos particulares

Jefe 3. Trimestral

Jefe 4 . Todos los días

Temas , deficiencias de horario, adquisición de equipos, escuchar problemas.

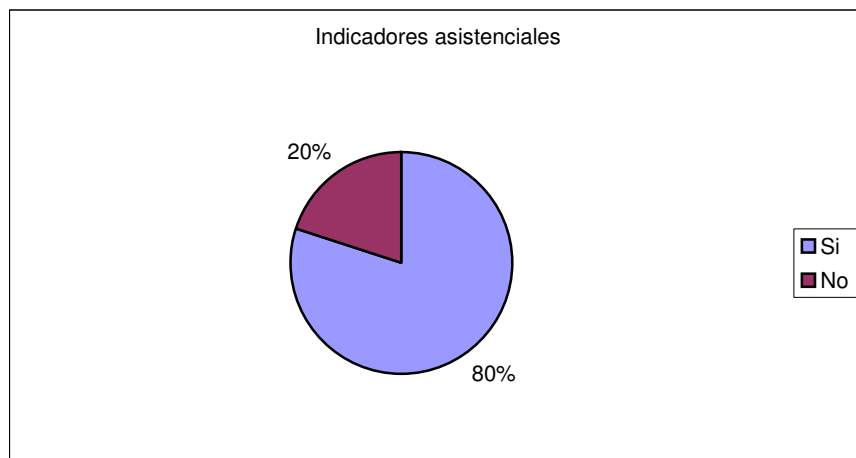
Jefe 5. No están programadas

Temas , cuando hay problemas

Jefe 6. Sí semanales

5.7 CONTROL

Al preguntarle en relación a los Indicadores Asistenciales en su servicio de los 10 que se entrevistaron ocho (8) respondieron afirmativamente manejarlos y dos (2) negativamente.



Al preguntarle abiertamente en relación a cuales son los Indicadores Asistenciales que manejan dentro de su Servicio las respuestas fueron las siguientes:

Jefe 1. Volumen de Pacientes

Jefe 2. Pacientes atendidos

Jefe 3. Exámenes realizados

Jefe 4 Exámenes de laboratorio realizados

Jefe 5 Técnicas de Asepsias

Control de Equipos

% de operatividad

Jefe 6. Volumen de pacientes

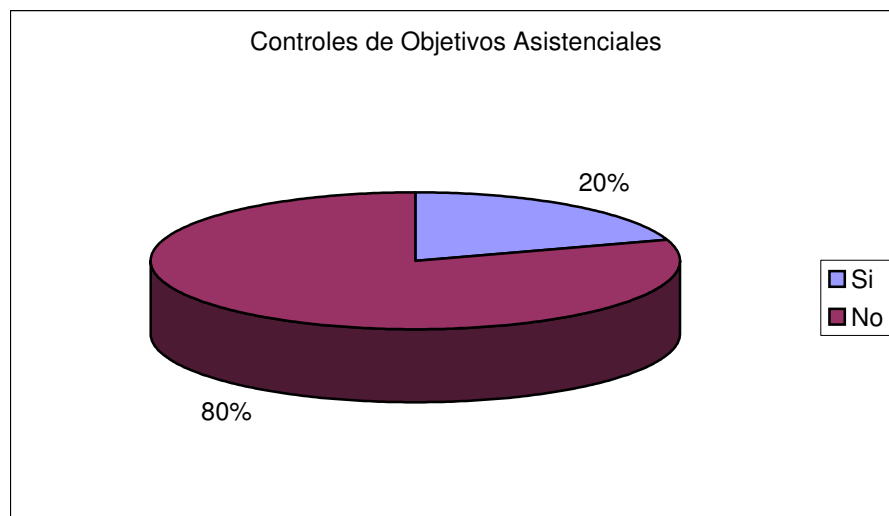
No. de intervenciones

Asistencias

Casos resueltos

Jefe 7 y 8. No respondieron

Al preguntarles en relación a que métodos utilizan para revisiones periódicas de los objetivos . Solo (2) manifestaron realizar revisiones periódicas y ocho (8) manifestaron no realizarla



6. CONCLUSIONES

Planificación

En relación al conocimiento de los Jefes de Departamentos de la Visión del Hospital. En la primera pregunta cerrada, el 80% respondió negativamente en la cual manifestaban no saberla . Y en el caso del Jefe de Departamento que respondió conocerla al abrirle la pregunta para que la expresara , el mismo manifestó una Visión personal que no correspondía con la Visión del Hospital, lo cual nos indica que ninguno de los Jefes de Departamentos tienen conocimiento de la Visión del Hospital.

Al preguntar en relación al conocimiento de la Misión y de la Planificación estratégica por parte de los Jefes de Departamentos, el resultado fue similar el 80% manifestó no conocerla y el Jefe de Departamento que respondió afirmativamente, se le propició para que los expresara y el mismo indicó una Misión que no corresponde a la Misión del Hospital. Por lo cual ninguno de los Jefes de Departamentos conocen la Misión del Hospital

En el Nivel Táctico al preguntarle a los Jefes de Servicios con relación a los Objetivos Asistenciales para la planificación de sus actividades, el 80% respondió no elaborarlos. Al realizar la pregunta abierta con los Jefes de Servicios que respondieron afirmativamente solo uno respondió correctamente, en lo que se relaciona su respuesta con un objetivo asistencial táctico , sin embargo al evaluar la respuesta los objetivos deben tener “el que” (indicador y el cuando) en su redacción y la respuesta especificaba solo el indicador , siendo la misma incompleta por falta de contenido en la respuesta, a lo que realmente es un objetivo táctico. El otro Jefe de Servicio que respondió afirmativamente habló de indicadores de calidad, sin embargo se pudo notar, que establecía normas de higiene para el correcto mantenimiento de técnicas de asepsias de equipos e instrumental , pero en el servicio existen una gran cantidad de indicadores

asistenciales indispensables para la planificación del servicio. Por lo cual pudimos notar una deficiencia notable por parte de los Jefes de Servicios en relación a los objetivos de sus servicios.

Al indagar con relación en la planificación de la distribución del tiempo de su personal a las diferentes actividades asistenciales, consultas externas, quirúrgicas , revistas médicas a pacientes hospitalizados, el 80% manifestó conocerla adecuadamente, al investigar e indagar pudimos notar que improvisaban en su respuestas y que solo llevan un control de consulta que está sistematizada y se establece en admisión, sin que los jefes de servicios tengan ninguna inherencia en su programación, si no más bien la reciben diariamente ya previamente programada y establecida .

Organización

Es conocido por los administradores y gerentes que los elementos a evaluar en la organización son múltiples, sin embargo en el presente trabajo solo indagaremos en algunos aspectos por cuestiones de tiempo.

Al evaluar el organigrama pudimos observar que las divisiones de las funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad , responsabilidad, y los canales formales de comunicación están bien delimitados y establecidos, presentando el mismo un alineamiento lineal piramidal en el cual se respetan los canales formales de comunicación y un buen entendimiento de los niveles jerárquicos. Existe un claro principio de la jerarquía y los niveles de autoridad . (Anexo A)

Con relación al análisis de los los puestos de trabajo y de su contenido de sus funciones y responsabilidades se pudo observar que los Jefes de Servicios y Departamento conocen las actividades que deben realizar y las sus responsabilidades, sin embargo se observa que los mismos tienen un conocimiento profundo de las actividades

asistenciales pero no de las administrativas gerenciales como se los exige el cargo que ocupan que son de dirección. (Anexo C)

Esto se verifica al evaluar los requisitos de los puestos de trabajo, se les exige ser médicos especialistas en el área con cierto tiempo de experiencia, pero al compararlo con las actividades en el contenido de puestos de trabajo dentro de sus funciones está planificar, organizar, dirigir y controlar actividades administrativas y médicas, ninguno de los Jefes de Departamentos o de Servicios entrevistados tienen formación formal para el manejo gerencial o administrativo.

Dirección

Al preguntar en Nivel Estratégico con relación a la participación de los Jefes de Departamentos a su participación en la Planificación Estratégica el 60% manifestaron no participar y el 40% respondieron afirmativamente. Al abrir la pregunta para que respondieran, los Jefes de Departamentos que respondieron afirmativamente estos manifestaron respuestas como que las directrices vienen de los niveles jerárquicos superiores, ya que la estructura es piramidal y otras como las Misiones son impuestas desde arriba.

Lo que evidencia que la jerarquía es bien respetada , lineal , única y absoluta del nivel superior al inferior con un principio de unidad de mando , por consiguiente cada subordinado responde únicamente a las líneas existentes..

Cada subordinado responde a un superior las líneas de decisiones están centralizadas la transferencia de las decisiones y responsabilidades convergen hacia los niveles jerárquicos más elevados observándose una centralización de las decisiones y el control y medida que bajan los niveles jerárquicos los niveles inferiores tienen menos

influencia en la toma de decisiones con muy baja participación y se limitan a realizar las actividades asistenciales asignadas o programadas.

En los niveles tácticos se pudo determinar que no realizan reuniones periódicas con el personal y en la mayoría de los casos solo se realizan para cuando se presentan novedades o problemas

Control

En relación a los Indicadores Asistenciales del Nivel Táctico el 80% de los Jefes de Servicios manifestaron afirmativamente conocerlos y manejarlos , al profundizar en sus respuestas se observó que los mismos manejan un solo indicador y si consideramos los grandes procesos de sus servicios como; hospitalización, consultas externas y rehabilitación, podemos notar gran deficiencia en el manejo de los indicadores que pueden medir todas las actividades asistenciales como; pacientes dados de altas , primeras consultas , promedios de estancia, % de ocupación, pacientes vistos por profesional etc. sin que esto quiera decir que lo recarguemos de indicadores a la actividad administrativa, pero pudiéramos ampliarlos a tres o cuatro básicos que le permitan un mejor control.

Al preguntarles en relación si realizaban controles de las actividades asistenciales el 80% manifestó negativamente y solo el 20 % afirmativo. Al indagar en la respuesta algunos expresaban controles laborales como permisos , vacaciones y otros, solo uno manifestó controles acertados en relación a las actividades asistenciales realizadas.

6. RECOMENDACIONES

En relación a la Planificación Estratégica si evaluamos la organización y observamos su estructura lineal y piramidal característico de las organizaciones militares , es importante señalar que sin que se pierda su unidad de mando , disciplina , subordinación y los canales de comunicación formal que rigen dentro de la cultura e idiosincrasia de este tipo de organización, es importante permitir la participación en este tipo de organizaciones de salud que prestan servicios médicos especializado, ya que su centralización dificulta la toma de decisiones e innovación de áreas que son mejor comprendidas mejor por los expertos de cada una de las especialidades. El hospital es de carácter Militar sin embargo es manejado por médicos especialistas que son los hacen los grandes procesos médicos asistenciales, por lo que es recomendable permitirles a estos profesionales participar en las decisiones para mejorar la toma de decisiones y hacerlas más eficientes.

Al referirnos a la metodología de Planificación Estratégica la participación es fundamental , si consideramos que este es un instrumento inspirativo y participativo que su fundamento es conductual, por lo que debe ser asimilado por todos los miembros de la organización como orientación de la razón de su razón de ser, lo que somos y hacia donde se quiere llevar a la organización . Para lograr la Planificación Estratégica es fundamental la participación , lo cual permitirá realizar un análisis interactivo de sus miembros en la elaboración de su misión , visión y valores que solo se acuerda por consenso y es lo que hace que todos la acepten , permitiendo la libre deliberación de las creencias e ideas, aspectos que son internos y no pueden ser impuestos por jerarquías superiores. La libre participación y en el entendido del respeto de su políticas y normas permite que se elaboren la visión, misión y valores sin perder su objetivo fundamental de servicio asistencial de salud de carácter militar y su estructura lineal piramidal.

Por lo que se recomienda realizar talleres con el personal clave de la organización , para informar en relación a:

- a. Que es la Planificación Estratégica
- b. Cual es la Importancia de la Planificación Estratégica
- c. Como se elabora la Planificación Estratégica
- d. Los medios de difusión de la Planificación Estratégica

En relación a los planteamientos de los objetivos es importante destacar que debido a las características especializada de estos centros de salud es recomendable que estos desarrollen sus procesos y tareas, para poder determinar claramente sus actividades.

En el adecuado conocimiento de sus recursos tanto humanos como materiales para realizar la atención médica se podrá determinar su capacidad de oferta en cada una de sus especialidades y procesos. Es indispensable que cada servicio elabore sus propios objetivos ya que conoce la realidad de su especialidad, así como sus limitaciones, (no es lo mismo una consulta de pediatría que una de neurología), en relación al tiempo, e igualmente (un paciente intervenido quirúrgicamente en oftalmología con uno intervenido en traumatología). Solo los profesionales de cada una de las especialidades puede determinar su capacidad de oferta utilizando registros históricos y actuales de sus actividades, para poder proyectar en el futuro cual debe ser los objetivos asistenciales y administrativos. Y así elaborar objetivos concretos y mensurables.

En relación a los indicadores es conocido que toda planificación y control requiere de objetivos cuantitativos y mensurables, en salud se realiza a través de sus indicadores, que constituyen valiosos instrumentos para obtener la información (efectiva) de las actividades que identifican la gestión administrativas-asistencial de todo servicio médico, la organización de recursos que deben asignarse y administrarse para hacer frente a los problemas que se presenten en cualquier situación de salud observada, para conocer múltiples acciones capaces de satisfacer necesidades y demandas de la

población, así como para dar racionalidad a todos los cálculos y estimaciones dirigidas a obtener los mejores resultados de gestión y hacer posible un modelo operativo apropiado a la toma de decisiones en el nivel gerencial.

En ambos casos los objetivos e indicadores son elementos fundamentales para la Planificación y Control, y por los resultados obtenidos en la entrevistas realizadas a los Jefes de Departamentos y Servicios, y conociendo sus funciones administrativas gerenciales en el registro de información de cargo de la OCI y del hospital es recomendable realizar talleres de formación a este personal en relación a: (Anexo C)

1. Conceptos gerenciales básicos (planificación y control)
2. Procesos y ciclos Administrativos
3. Objetivos y metas
4. Redacción de Objetivos
5. Niveles de Planificación
6. Tipo de Información según el nivel de Planificación
7. Controles en Servicios asistenciales en Salud
8. Indicadores de Gestión Asistencial en Servicios de Salud

7. Diseño de Talleres

Planificación Estratégica

Dirigido a Jefes de Departamentos

1. Presentación Didácticas de Conceptos , teoría y otros (Anexo D)
2. Sesión de preguntas y respuestas

Contenido de Láminas (Planificación Estratégica)

1. Niveles de Planificación
2. Conceptos de Planificación Estratégica
3. Características y Elementos de la Planificación Estratégico
4. Etapas de la Planificación Estratégica
5. Valores Organizacionales
6. Etapas de la Planificación Estratégica
7. Diagnóstico Estratégico
8. Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fuerzas
9. Matriz DOFA
10. Importancia y Elementos de la Misión
11. Elementos y Redacción de Visión
12. Diferencia entre Planificación Estratégica y Táctica
13. Característica de la Información en la Planificación Estratégica
14. Tipo de Información en el Nivel Estratégico

Planificación Táctica

Dirigido a Jefes de Servicios

1. Presentación Didácticas de Conceptos , teoría y otros (Anexo E)
2. Sesión de preguntas y respuestas

Contenido de Láminas (Planificación de Servicios)

1. Teoría de Funciones Universales de la Administración
2. Funciones Gerenciales Básicas
3. Funciones y Procesos administrativos
4. Planificación
5. Objetivos (Principios y Redacción de Objetivos)
6. Como alcanzar objetivos
7. Elementos de la Planificación
8. Niveles de Planificación
9. Tipo de Información en el Nivel Táctico
10. Indicadores en Salud
11. Control Gerencial (Fases y procesos)

BIOBLOGRAFÍA

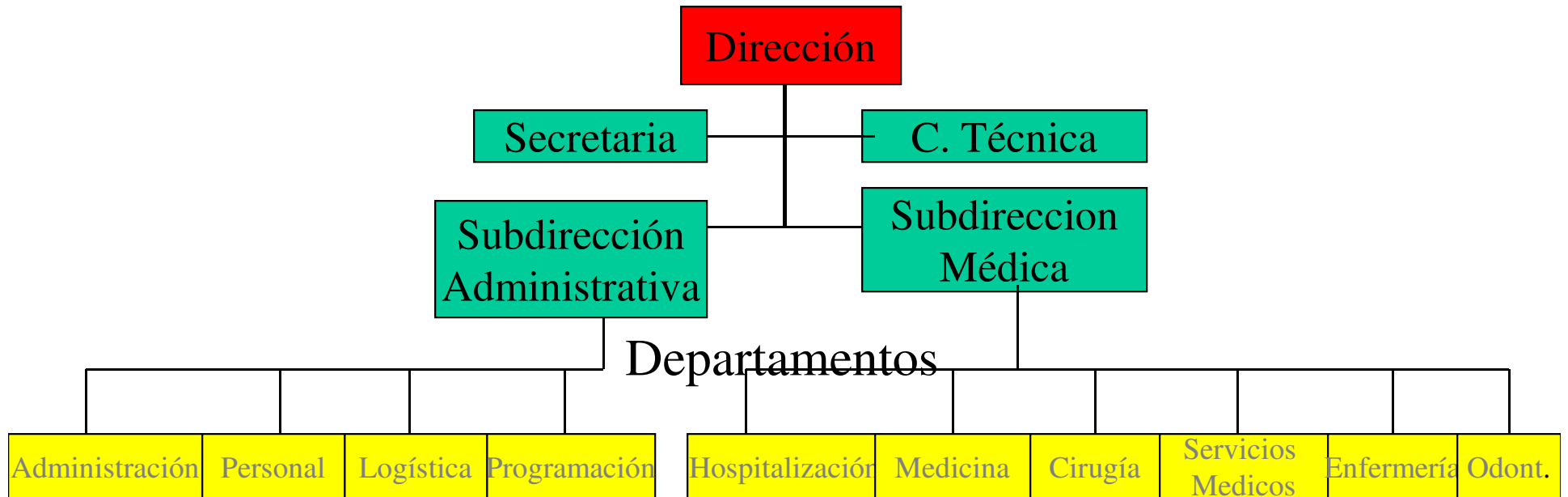
1. Asociación Americana de Abogados.(2002) Guía Práctica Laboral.Editorial Legis
2. Chavez Y. (2005) *Atención Nutricional a los Pacientes que Asisten a la Consulta Externa del Servicio de Nefrología del Hospital Vargas de Caracas*
3. Chiavenato I.(1995).*Introducción a la Teoría General de la Administración* .Cuarta Edición. California. Editorial Mc Graw Hill
4. Consultores de Calidad Total. Quality consultante
www.quality-consultores.com/articulos/planificacionestrategica
5. French W. Bell H. Cecil .(1995). *Desarrollo Organizacional*. Quinta Edición. México. Editorial Prentice may
6. Gibson, Ivancevich, Donnely (1997) *Las Organizaciones*. Octava Edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill
7. Gomez-Mejia L, Balkin D., Cardy R. (2000) . *Gestión de Recursos Humanos*. Sexta Edición. España. Editorial Prentice may
8. Grupo de Estudios Prospectivos Sociedad de Economía y Ambiente
Personalescom/venezuela/merida/gepsealestrategica.htm
9. Hernández R., Fernández C. Baptista P. (1998) . *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Editorial Mac Graw Hill
10. Instituto de Educativo de Administración Superior (2000) Diplomado en Gerencia en Salud . Eduardo Añez
11. Londoño-Malagon, Morera G, Laverde P. (1998) . *Auditoría en Salud para una Gestión Eficiente*. Primera Edición .Bogota. Editorial Medica Internacional LTDA.
12. Londoño-Malagon, Morera G, Laverde P. (1998) . *Garantía de la Calidad en Salud*. Primera Edición .Bogota. Editorial Medica Internacional LTDA.
- 13.Manchego J. (Mayo 2003) Universidad Católica Andrés Bello Postgrado de Desarrollo Organizacional, Catedra de Cambio Organizacional. Caracas
14. Medina S. (2006) *Definición de los Elementos Organizacionales Políticas y Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad del Servicio de Bioanálisis “Rafael Rangel” – Hospital Vargas de Caracas Según las Normas Covenin ISO 9001:2000 y 15189:2004*

15. Morresey G (1996) *Planeación Táctica Produciendo Resultados en Corto Plazo*. Primera Edición. México. Editorial Prentice Hall
16. Morresey L. G (1996) *Pensamiento Estratégico Construya los cimientos de sus Planeación*. Primera Edición. México. Editorial Prentice may
17. Pelayo C (1999) Principales Teorias Administrativas y sus principales enfoques. Recuperado en Febrero 20, 2005 de <http://mponografias.com/trabajos2/printeoadmin.shtml>
18. La Planeación Estratégica –Monografía com. www.monografias.com/trabajos7/plane/plane/plane.shtml
19. Planeación Estratégica, Táctica y Operativa www.http.edu.mx/publica/tutoriales/procesosadmvo/tera226
20. Raia A.(1989). *Administración por Objetivos*. 2da Edición. México. Editorial Trillas
21. Robbins S. . (1996) .*Comportamiento Organizacional Teoría y Practica*. Sértima Edición . Editorial Prentice Hall
22. Ruiz C. (2002) *Instrumentos de Investigación Educativa* .Segunda Edición. Editorial CIDEG
23. Sistema de Gestión Calidad <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/Edy/Tec/CertificaciónSistemaGestiónCalidad.doc> Recuperado Marzo, 16, 2005
24. Universidad Católica Andrés Bello (1998) Servicios de Salud. Anirt Bujanda
25. Wayne R. (1989) *Desarrollo Organizacional en los Servicios de Salud*. Primera Edición. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana

Mes de Octubre	1ra quincena	2da quincena
1ra entrevista con el Subdirector	X	
2da entrevista con el subdirector	X	
Elaboración de los cuestionarios del nivel Estratégico		X
Elaboración de los cuestionarios del nivel Táctico		X

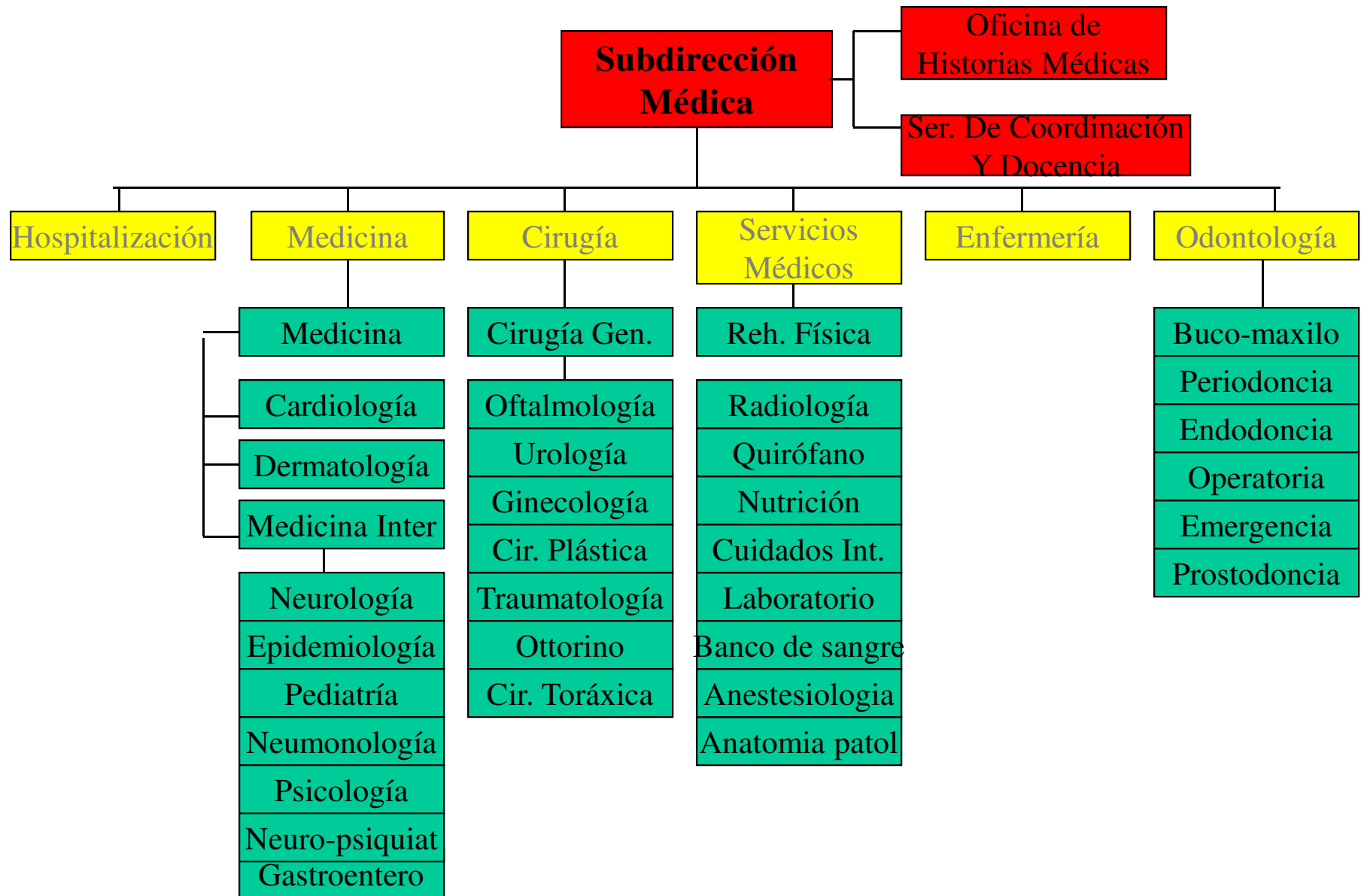
Mes de Noviembre	1ra Quincena	2da Quincena
Entrevistas a los Jefes de Departamento	X	
Entrevista a los Jefes de servicio	X	
Evaluación de las entrevistas		x

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

SUBDIRECCIÓN MÉDICA



**SECCIÓN I
GENERALIDADES**

DEPARTAMENTO DE MEDICINA

I. MISIÓN

Coordinar , establecer y elaborar todas las acciones tendientes a prevenir , tratar y conservar la salud del personal Militar y Civil del Ejército.

II. FUNCIONES

1. Elaborar los planes y programas de prevención de enfermedades , así como actividades médicas para aprobación de la Dirección del Hospital
2. Coordinar con los diferentes Servicios la planificación de las actividades médico asistenciales y de docencia
3. Supervisar la planificación de los tratamientos en el área de hospitalización y de atención a los pacientes de la consulta externa

SECCIÓN I

4. Coordinar la ejecución de las evaluaciones médicos anuales para el personal Militar y Civil del Ejército
5. Realizar la atención médica integral a todas aquellas acciones de tipo preventivo , tratamiento curativo y de rehabilitación al Personal Militar y Civil del Ejército
6. Apoyar las acciones cívicas de las unidades tácticas, periodos de campo y actualidades de instrucción
7. Asesorar al Director en todo lo concerniente a la ejecución de las acciones de prevención , tratamiento y conservación de la salud del personal Militar y Civil del Ejército a través de la atención médica integral.

SECCIÓN I
GENERALIDADES

DEPARTAMENTOS DE CIRUGÍA

I. MISIÓN

Efectuar actos quirúrgicos y anestésicos a todo los pacientes que lo ameriten, en casos electivos con fines diagnósticos y terapéuticos

II.FUNCIONES

1. Efectuar actos quirúrgicos y anestésicos a todos los pacientes que lo ameriten , de acuerdo a las especialidades existentes en el hospital.
- 2.Apoyar con el personal especializado a los hospitales quirúrgicos en caso de Comisiones, acciones Cívicas o Periodos de Campo , y averías en los quirófanos orgánicos del hospital
3. Esterilizar y centralizar los suministroo

SECCIÓN I
GENERALIDADES

DEPARTAMENTOS DE CIRUGÍA GENERAL

I. MISIÓN

Atender a todo paciente Militar o Civil que requiera de la atención médica y/o quirúrgica en el área

II. FUNCIONES

1. Supervisar y hacer que se cumplan las actividades diarias
2. Cumplir con sus funciones médicas específicos
3. Realizar labores de tipo administrativo, llevando las estadísticas mensuales de las entidades patológicas evaluadas
4. Reportar directamente a la Dirección del Hospital cualquier novedad que se presente en el Servicio.

SECCIÓN I
GENERALIDADES

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

I. MISIÓN

Planificar , coordinar y controlar las actividades de enfermería , en todo lo referente al cuidado integral del paciente

II. FUNCIONES

1. Organizar asistencia y tratamiento médico integral al paciente enfermo
2. Seleccionar al Personal de Enfermería y asignarles responsabilidades
3. Mantener coordinación estrecha para el apoyo a la consulta externa , hospitalizados de otros servicios médicos.
4. Mantener el control de los servicios del departamento

SECCIÓN I
GENERALIDADES

DEPARTAMENTO DE HOSPITALIZACIÓN GENERAL

I. MISIÓN

Planificar , coordinar y controlar las actividades de hospitalización en todo lo referente al cuidado integral del usuario

II. FUNCIONES

1. Asesorar al Director del Hospital en todo lo concerniente al área de hospitalización
2. Mantener estrecha coordinación con el servicio de consulta y otros servicios médicos
3. Supervisar el área de hospitalización : enfermedades , tratamientos y visitas de médicos.

SECCIÓN I
GENERALIDADES

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

I. MISIÓN

Conducir las actividades tendientes a la conservación de la salud bucal, la prevención y tratamiento de las enfermedades , lesiones y accidentes traumáticos de la cavidad bucal y sus anexos , que puedan presentar el Personal Militar y Civil del Ejercito

II. FUNCIONES

4. Dirigir , Coordinar, supervisar y controlar el trabajo del departamento
5. Atender en consulta de emergencia al personal Militar y Civil del ejercito
6. Impartir charlas y otras actividades docentes en las Unidades Militares acantonadas en Fuerte Tiuna

**SECCIÓN I
GENERALIDADES**

SERVICIO DE CARDIOLOGÍA

I. MISIÓN

Brindar asistencia preventiva , diagnóstico y tratamiento de patologías cardiovasculares orientadas a la atención del personal Militar y Civil del Ejército y de todas aquellas personas contempladas en la Directiva correspondiente

II.FUNCIONES

1. Realizar evaluaciones anuales al personal Militar y Civil que lo amerite
2. Realizar evaluaciones aeronáuticas al Personal de Pilotos
3. Realizar estudios por medio de exámenes físicos , dieta y planificación de ejercicios
4. Realizar estudios pre-operatorios
5. Realizar estudios tales como : Electro de reposos, de esfuerzo y Electrocardiografía dinámica

**SECCIÓN I
GENERALIDADES**

SERVICIO DE DERMATOLOGÍA

I. MISIÓN

Brindar asistencia preventiva de diagnóstico y tratamiento de enfermedades de la piel orientadas a la atención del personal Militar y Civil del Ejército y de todas aquellas personas contempladas en la Directiva correspondiente

II. FUNCIONES

1. Planificar , organizar y dirigir las actividades médico-asistenciales de docencia e investigación inherentes al servicio.
2. Elaborar los planes y programas de actividades a desarrollar en el Servicio
3. Supervisar la asistencia que se le presta a los usuarios en consulta externa y en hospitalización

SECCIÓN I
GENERALIDADES

SERVICIO DE GASTROENTEROLOGÍA

I. MISIÓN

Brindar asistencia preventiva , diagnóstico y tratamiento de patologías GASTROINTESTINAL orientadas a la atención del personal Militar y Civil del Ejército y de todas aquellas personas contempladas en la Directiva correspondiente

II.FUNCIONES

1. Planificar , organizar y dirigir las actividades médico-asistenciales de docencia e investigación inherentes al servicio.
- 2.Elaborar los planes y programas de actividades a desarrollar en el Servicio
3. Supervisar la asistencia que se le presta a los usuarios en consulta externa y en hospitalización

**SECCIÓN I
GENERALIDADES**

SERVICIO DE MEDICINA INTERNA

I. MISIÓN

Prevenir , reestablecer , mantener y conservar la salud del Militar y Civil del Ejército , a través de la atención médica integral

II. FUNCIONES

- a. Planificar , organizar y dirigir las actividades médico-asistenciales de docencia e investigación inherentes al servicio.
- b. Elaborar los planes y programas de actividades a desarrollar en el Servicio
- c. Supervisar la asistencia que se le presta a los usuarios en consulta externa y en hospitalización

SECCIÓN I
GENERALIDADES

SERVICIO DE MEDICINA INTERNA

I.MISIÓN

Prevenir , reestablecer , mantener y conservar la salud del Personal Militar y Civil del Ejercito , a través de la atención médica integral

II.FUNCIONES

1. Planificar , organizar y dirigir las actividades médico-asistenciales de docencia e investigación inherentes al servicio.
- 2.Elaborar los planes y programas de actividades a desarrollar en el Servicio
- 3.Supervisar la asistencia que se le presta a los usuarios en consulta externa y en hospitalización
4. Asesorar al Director del Hospital en lo relacionado con la adquisición de material y equipo necesario para el servicio

SECCIÓN I
GENERALIDADES

SERVICIO DE PEDIATRA

I. MISIÓN

Brindar asistencia preventiva y curativa de los infantes en las edades comprendidas de 0-12 años de edad, hijos del Personal Militar y Civil del Ejército y de cortesía

II. FUNCIONES

1. Planificar , organizar y dirigir las actividades médico-asistenciales de .
2. Organizar y coordinar las diferentes actividades donde intervenga el Servicio
3. Asesorar al Director del Hospital en lo relacionado con la adquisición de material y equipo necesario para el servicio

SECCIÓN I
GENERALIDADES

SERVICIO DE UROLOGÍA

I. MISIÓN

Prestar atención Medico-Quirúrgico a todo paciente que asista a la consulta con patología de la esfera genito-urinaria

II.FUNCIONES

7. Planificar , coordinar , administrar y dirigir programas de salud en el área de Urología
8. Supervisar la atención del paciente ambulatorio y hospitalizados
9. Supervisar el uso y mantenimiento de los equipos asignados al servicio
10. Realizar las solicitudes de material y equipo para el Servicio
11. Organizar conferencias, talleres y presentación de casos clínicos

.....