



CUBA – ABRIL 2015

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROSPECTIVA PARA EL HOSPITAL MARIO MUÑOZ MONROY

MSc. Wilber Batista Calzadilla

Profesor Asistente. Universidad de Las Tunas wilberbc@ult.edu.cu

MSc. Ubaldo Sánchez Araujo

Profesor Auxiliar. Universidad de Las Tunas usanchez@ult.edu.cu

Lic. Vianka Yudina Méndez García

Profesora Asistente. Universidad de Las Tunas viankamg@ult.edu.cu

Esp: Gerardo Rojas Ramírez

Profesor Asistente email: gerardorr@ult.edu.cu

Universidad de Las Tunas

RESUMEN

La planificación económica constituye uno de los principales pilares del país y por supuesto del ministerio de Salud Pública, por eso el presente trabajo presenta una propuesta de plan prospectivo y estratégico a fin de preparar una unidad de salud para alcanzar el futuro deseado para compensar las deficiencias que han existido a lo largo de los últimos años pues el sistema de planificación resulta deficiente, para dar respuestas a estos planteamientos se aplicaron métodos de investigación empírica, teórica y métodos de nivel prospectivo, como el MACTOR, el MIC-MAC y el SMIC; los que permitieron el acceso a las fuentes de información sobre la realidad, el análisis y valoración de los datos obtenidos, haciendo posible profundizar en la esencia de los fenómenos. Su principal logro radica en ser el primero en su tipo a nivel de una unidad presupuestada de salud que revolucionará el pensamiento de los que de forma directa e indirecta de los que participan en su creación, demostrando con ello que si es posible aplicar un nuevo enfoque en el sistema de planificación de las empresas cubanas y en este caso una unidad del sector de la salud, permitiendo que los planes sean más científicos y realistas y no solo conocer metas futuras sino cómo lograrlas.

Palabras claves: Planificación; prospectiva; estratégica.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analizan las principales tendencias de la planificación como sistema en constante cambio y adaptación dada la necesidad de responder a los acontecimientos internacionales y al progreso humano, que hoy no sólo se interesa en revolver los acontecimientos tendenciales, sino en construir su futuro, se exponen teóricamente los métodos y procedimientos prospectivos y estratégicos que sirvieron de base para la aplicación de una “Propuesta de Plan Estratégico y Prospectivo” para dicha unidad de salud. Introducir los métodos y técnicas prospectivistas en una unidad de salud es el principal aporte de este trabajo, pues, aunque mundialmente se ha convertido en la mejor aliada de la planificación estratégica y por los rápidos cambios del entorno, es un instrumento cotidiano que señala los medios más convenientes para alcanzar ese horizonte visualizado por el hombre. En Cuba por la situación propia del país no se había materializado su aplicación en un hospital como medio para elaborar Planes Prospectivos y Estratégicos.

Se llama Prospectiva a la ciencia que tiene por objeto el estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas. Consiste, pues, en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente. Se diferencia de la previsión en que pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse y conduce a decisiones, inmediatamente ejecutables, determinadas con frecuencia de forma irreversible. “El futuro es un horizonte amplio y abierto en el que se cifran los ideales y esperanzas, es un ámbito en el que se puede imaginar y crear. Mientras que el pasado pertenece a la memoria, el futuro es el ámbito de la voluntad. ¿Por qué entonces no se toma una actitud diferente y más activa ante el porvenir?, ¿Por qué no crear el mañana y hacer en el presente lo posible para llegar a él?”

En el país ya se ha comenzado su aplicación en varios organismos económicos estratégicos como el turismo, Energía, Ministerio de Economía y Planificación, pero la poca experiencia y conocimiento sobre el tema no ha permitido aprovechar las bondades de estos métodos. En la provincia de Holguín, a través de trabajos de investigación de profesores de la Universidad “Oscar Lucero Moya” y la elaboración de una metodología por parte de uno de los autores de este trabajo, se ha podido aplicar en la planificación de la actividad comercial en la Gerencia de TRD, en la Empresa de Níquel “Ernesto Che Guevara” de Moa, en la planificación territorial de los municipios Urbano Noris y Báguanos y actualmente se preparan las condiciones para su aplicación en los municipios Holguín y Cacocum. Como se puede

apreciar se ha tratado de demostrar la posibilidad de aplicar en diferentes tipos de instituciones y sectores y validar su utilidad. Los resultados de estos trabajos han sido muy positivos.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que para lograr la recuperación económica se hace necesario, entre otras cosas, el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, criterio este que también se trata en los lineamientos del VI Congreso.

Esto expresa la necesidad y posibilidad de aplicar la prospectiva estratégica en Cuba y así perfeccionar y enriquecer el sistema de planificación a través de la adaptación de las técnicas a las características particulares de nuestro modelo político-social.

El objetivo de este artículo es explicar los principales problemas que presenta el Hospital Mario Muñoz Monroy en el proceso de planificación económica y cómo mediante la utilización de herramientas de planificación prospectiva y estratégica se puede crear un plan que responda mejor a las necesidades actuales y por supuesto, la preparación de condiciones para enfrentar el futuro. Se propone un grupo de estrategias con la intención de fortalecer la actividad de esta institución.

MATERIALES Y MÉTODOS.

Este trabajo se basa en la aplicación de los métodos "MIC MAC o Análisis Estructural, MACTOR y SMIC". Es preciso resaltar que los métodos en cualquier acción intencionada, como lo es la planificación, tienen el propósito de señalar los caminos por donde transitará el equipo de trabajo y los medios por los que se obtendrá la información para las elaboraciones conceptuales y las precisiones técnicas de las propuestas o soluciones a los problemas abordados; pero no son la finalidad del proceso, son sólo el medio.

El Método MICMAC: Para el análisis estructural se utilizó el método prospectivo sistematizado por Michel Godet (método MICMAC). Para la aplicación de este método fueron identificadas las variables estratégicas (producto del diagnóstico desarrollado, a través de la aplicación de entrevistas a personas, expertos, conocedores del funcionamiento de la SUM). Estas variables definen los problemas y fortalezas fundamentales.

Etapas de identificación de las variables:

En esta etapa se elabora una lista lo más exhaustiva posible de las variables que caracterizan el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto, no se excluye a

priori ninguna vía de investigación, pues todos los medios de presentación de ideas (Tormenta de Ideas) y de creatividad pueden ser útiles.

En la Zona de Poder se encuentran las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. Estas variables son, en consecuencia, las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas. Son muy fuertes y pocos vulnerables. Cualquier modificación que ocurra en ellas tendrá repercusiones en todo el sistema.

En la Zona de Conflicto (también llamada de trabajo), se hallan variables de alta motricidad y alta dependencia. Estas variables, muy influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes pero son, así mismo, influidas por ellas. Por esta razón está en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efecto en la Zona de Salida y en ellas mismas.

En la Zona de Salida están todas aquellas que son productos de las anteriores, lo cual se evidencia si se tiene en cuenta que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad pero alta dependencia.

La Zona de Problemas autónomos se llama así porque las variables que allí aparecen son ruedas sueltas con respecto a las demás del sistema, ni influyen significativamente sobre las otras ni son influidas por ellas. Por esta razón tienen poca motricidad y poca dependencia. Por tanto las disfunciones que se deberían solucionar serían prioritariamente las de la Zona de Poder, porque su efecto se sentirá en todas las restantes.

El método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación aplicada a una clasificación) es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural y permite jerarquizar las variables de la siguiente manera:

EL método MACTOR: Este es otro método de Prospectiva que complementa el trabajo de identificación de variables claves para el futuro pues no es suficiente conocer hacia dónde dirigir la atención (variables claves) sino también ¿quiénes serán los responsables del futuro de este Hospital?, es decir, definir los Actores que jugarán el papel principal en la construcción de dicho futuro.

El método MACTOR se enfoca fundamentalmente en la determinación de las motivaciones, conflictos y posibles alianzas estratégicas entre los Actores de cara al futuro.

Una vez realizado el análisis estructural e identificado las variables claves se identifican los Actores relacionados con el sistema que tienen alguna influencia o control sobre el desarrollo

futuro de esas variables y se listan los objetivos estratégicos del Hospital. Teniendo en cuenta el criterio de los expertos se identifican los Actores y su correspondiente posicionamiento en relación con los objetivos estratégicos lo cual permite analizar las oportunidades de concertación entre los actores y prever los conflictos potenciales que deben ser canalizados para construir un tejido de alianzas necesarias para generar viabilidad al plan de acción.

Método SMIC: Michel Godet y su equipo pusieron en marcha un modelo al que denominaron SMIC-PROB-EXPERT. Este método tiene como desventaja que únicamente se puede trabajar con un número limitado de variables (llamadas hipótesis de futuro). Más que razones matemáticas existen razones lógicas para trabajar con un número no mayor a seis hipótesis. Por medio del SMIC se puede dilucidar la imagen que un número de expertos puede tener sobre determinados eventos. Para identificar esta imagen hay que valerse de la formulación de hipótesis que necesariamente harán los expertos, con respecto a los eventos escogidos para el estudio. El número de imágenes que se puede obtener a partir de determinado número de hipótesis obedece a la fórmula 2^n , donde n será el número de hipótesis ($h_1, h_2, h_3, h_4, \dots, h_n$). A las imágenes finales también se le llaman escenario, cada escenario está constituido por la aparición o no aparición de determinadas hipótesis. Se le denominará (1) a la ocurrencia del evento y (0) a la no ocurrencia del mismo.

Su utilidad no solo radica en la elección de los escenarios más probables que conviene explorar, sino para comprender mejor el comportamiento de los actores estratégicos, motores del sistema estudiado, a través de la imagen que se forma en el futuro.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Del total de los 39 factores determinados anteriormente, se realizaron sesiones de trabajo de reducción de listado, mediante ponderaciones y tormenta de ideas, las personas comprometidas con el proceso llegaron al consenso de reducirlos a 28. (ver anexo 1).

Para conocer cuáles son los factores que más influyeron en los resultados actuales se realizó el completamiento de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos como se muestra a continuación.

Matriz de Factores Internos (MEFI).

En el Hospital predominan las debilidades, resultando las de mayores impactos las siguientes: no existencia de un departamento de planificación, la no existencia de una plaza de especialista de planificación y la alta fluctuación del personal del área económica.

Matriz de Factores Externos (MEFE).

En el Hospital predominan las oportunidades por encima de las amenazas, situación que es común hoy en día en los hospitales de todo el país debido a la situación favorable que posee hoy el sistema nacional de salud pública. El factor externo más importante para la entidad resultó ser la posibilidad de solicitar o convertir plazas para el área de planificación, el proceso de perfeccionamiento empresarial, la disponibilidad de superficie para la ampliación de nuevos inmuebles y el sector que es prioridad del Estado. (ver anexo 2).

Métodos de prospectiva: MIC-MAC; MACTOR; SMIC

Para la aplicación del método MIC-MAC en el hospital se utilizó el listado de las 28 variables que formaron parte tanto en los factores internos como externos, de esta forma se recogieron los factores claves que influyen sobre el funcionamiento de la unidad, obtenidos como resultado de varias rondas de valoración y determinación de factores como bien se explicó anteriormente, pues como se conoce, siempre realizando un trabajo lo más objetivo posible.

El inventario de variables se convirtió en el elemento de construcción del sistema donde se aprecia la manera en que se relacionan cada variable con las restantes. Para esta relación se llenó una matriz de doble entrada donde los expertos indicaron de qué manera influían cada una de las variables que estaban ordenadas en la columna sobre cada una que estaba ordenada en la fila; para ello y recordando lo explicado en el capítulo dos se estableció un sistema binario donde la influencia fuerte y muy fuerte se representó cuantitativamente por el número (1), y la débil y nula por el cero (0).

En esta parte del trabajo participaron 16 expertos, entre los cuales está representada la unidad en la mayor diversificación posible en cuanto al funcionamiento de esta entidad presupuestada, el grupo estuvo constituido por el director, jefe de servicios, epidemiólogos, enfermeras y trabajadores del área económica y los actores que más influyen en su desarrollo.

En el gráfico de movimiento de las influencias y dependencias de las variables tanto influencias directas como indirectas se puede apreciar que las variables claves enmarcada en la zona de poder (Sector 1) son bloqueo económico (24), sector que es prioridad del Estado (21), presupuesto anual seguro (9), no existencia de una plaza de planificador (4), no existencia de un departamento de planificación (6), existencias de sedes universitarias en el municipio (17). Estas variables son variables claves tanto del punto de vista de influencia directa como indirecta, se puede apreciar que las marcadas con cuadro de línea continua son las influencias directas y las representadas con línea discontinua son las influencias indirectas y éstas se mueven muy pocos, estas variables se encuentran en la zona de poder

por lo que son las más motrices y las que poseen baja dependencia, en consecuencia son estas las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas, son muy fuertes y poco vulnerables, es importante el análisis de sus comportamientos para la toma de decisiones futuras y de esta forma trazar las estrategias que se recogen dentro plan de acción, pues las modificaciones de estas variables repercuten en todo el sistema.

En el (sector 2) zona de conflicto, se encontraron variables características de este sector de alta motricidad; pero alta dependencia como el aseguramiento de materia prima (8), alta tecnología en medios informáticos (11), desarrollo de programas de la Revolución (7) y alta fluctuación del personal en el área económica (10), estas variables son muy influyentes; pero muy vulnerable, influyen sobre las restantes pero son así mismo influidas ellas.

El sector tres se encuentran un grupo de variables que se manifiestan con muy poca motricidad al igual que las restantes variables que se encuentran en la zona de problemas autónomos son ruedas sueltas por esta razón tienen poca motricidad y poca dependencia, en este sector existen variables como la no existencia de un departamento de planificación (23), existencia de un polo turístico que ofrece mejores empleos (16) y ofertas de mejores empleos en otros sectores (28), estas variables que forman partes de este (sector 4) desde el punto de vista de influencia directa no son variables claves no así desde el punto de vista de influencia indirecta que sí son muy importantes.

La variable que más influye de manera directa e indirecta es la estabilidad de los servicios médicos (13), de esta forma le sigue en este promedio, el desarrollo de programas de la revolución (7), y la alta fluctuación del personal en el área económica seguida en este orden hasta el total de ellas.

Método MACTOR.

La prestación de los servicios médicos en el Hospital es altamente importante para la sostenibilidad y el aumento de la calidad de vida de sus habitantes en todo su radio de acción y por ende para el desarrollo del municipio. Por eso la importancia de cuidar su futuro y conocer los actores que influyen en él y en qué medida lo hacen.

Para su análisis el equipo de investigación enumeró los actores que por su comportamiento pasado siempre han influido en su porvenir. Luego se listaron los objetivos de esta organización, se llegó al razonamiento de que existían otros actores que también participaban y en algunos casos eran determinantes en el cumplimiento de estos. Hay que señalar que se fue muy cuidadoso en este punto ya que el número de los actores tenían que quedar

representados dentro del listado final, aunque existieran otros que no entraran en las clasificaciones antes mencionadas.

En el siguiente paso el grupo de expertos determinó la influencia de cada actor sobre el resto, a través del completamiento de una matriz cuadrada de doble entrada, donde se listaron tanto por las filas como por las columnas, los valores oscilaron entre (-1) y (1), donde el -1 representa una influencia negativa o una relación de conflicto entre los actores, el 0 no existe ninguna influencia y el 1 representa una influencia positiva o de alianza entre los actores. (ver anexo 3).

La segunda matriz a llenar era de actores por objetivos, en este caso se determinó la influencia de cada actor sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y para ello se siguió la escala de valores y conceptos anteriormente explicada, relacionada en este caso con el estar a favor o en contra del cumplimiento de los objetivos propuestos. Con estos resultados el programa MACTOR realizó el correspondiente proceso matemático hasta obtener un gráfico de dominación y dependencia, donde se ilustra con claridad, la posición de cada actor según el grado de impacto sobre el resto y los objetivos empresariales.

El objetivo principal del juego de actores es analizar el posicionamiento en el futuro con relación además de las variables y objetivos claves, en este sentido los actores que más influyen sobre la actividad de la unidad fueron UEB Empresa Eléctrica Municipal, PCC Municipal, ETECSA, Asamblea Municipal del Poder Popular, existen actores importantes para la unidad que no se encuentran con predominio; pero que sí deben de estar presente, lo que se trazarán estrategias importantes para lograr esto en el plan, estos actores son:

- Dirección Municipal de Salud.
- Dirección Provincial de Salud.
- Complejo de los servicios para la salud.
- MINBAS (Ministerio de la Industria Básica).

Juego de hipótesis probabilísticas. Método SMIC.

En la obtención de los resultados que brinda el método SMIC se reunieron los especialistas en dos grupos de tres expertos cada uno y de esta forma se redactaron para utilizar en el proceso un total de cinco hipótesis quedando de esta forma la mostrada a continuación.

Los valores obtenidos, denominados probabilidades brutas, fueron procesados en el programa, el cual se encargó del cumplimiento de las condiciones de la probabilidad, obteniéndose así unos valores coherente.

Al ejecutar el programa se obtuvieron los valores de probabilidad para cada uno de los eventos, por expertos y por grupos, es decir los valores intermedios y por último los valores generales, que son los que se van a analizar.

Los resultados finales se muestran en el donde se puede apreciar los valores de probabilidad más altos y más bajos, el escenario con más probabilidad de ocurrir y el escenario deseado.

Se presentan los escenario con extremos, el primero (Escenario 00000) que es el que más alta probabilidad tiene de ocurrir que ninguna de las hipótesis se manifieste de la forma planteada con un 80.8 por ciento y el segundo (Escenario 11111) con 0.00 de que ocurran estas hipótesis.

Con vista a que el plan de acción cumpla a cabalidad el hecho de ser poder aplicado a una unidad de salud y en este caso a un Hospital Municipal, se tienen en cuenta el análisis de las variables claves, los actores más importantes que influyen en el desempeño de la entidad y por último el escenario deseado y de esta manera estar preparado para el futuro.

El escenario deseado se localiza en los resultados del programa SMIC, pero no sin reunirse el grupo de expertos y determinar cuáles son las hipótesis que se desean se cumplan. Se le asignó valores a las hipótesis como se muestra a continuación, valores de 1 a las que se cumplan y 0 a las que no se cumplan.

Escenarios más improbables

Aunque el hospital tiene diseñado su proyección estratégica hasta el año 2013, basadas en la situación actual de la organización, el presente trabajo propone un conjunto de estrategias para lograr el futuro deseado que no contradice en absoluto lo ya realizado y sí propone cómo alcanzarlo.

El escenario deseado por el hospital es el E₁₅ (10001), donde se ejecutará la reparación capital del inmueble, no haya estabilidad de los altos precios de los alimentos, no ocurra la disminución del personal médico y paramédico, que disminuya la demanda de pacientes a los servicios médicos y que exista el incremento de la actividad docente. Es bueno darse cuenta que el futuro deseado cae en la clasificación de los más improbables cuya probabilidad de realización es cero, pero como el futuro está dispuesto a que se le construya, el hospital debe de emprender desde hoy acciones que le permitan construir las bases para

lograr ese futuro anhelado. El futuro no depende necesariamente del pasado sino exclusivamente de la acción del hombre, las cosas sucederán no tanto porque así lo determinan las leyes matemáticas de la probabilidad sino porque hemos podido identificar cuál va a ser la voluntad del hombre, único responsable de su propio destino”.

Al terminar de analizar los resultados anteriores, se tuvo en cuenta la obtención de las variables claves, actores y objetivos, así como el escenario posible a ocurrir y deseado para hacer la propuesta de Plan Prospectivo y Estratégico.

CONCLUSIONES

Al terminar la investigación se concluye que:

1. Es totalmente posible la aplicación de un enfoque prospectivo y estratégico en el Proceso de Planificación de las empresas cubanas y dentro de ellas las empresas presupuestas.
2. Actualmente, los factores que más amenazan a la unidad son que no existencia de un departamento de planificación, la no existencia de una plaza de especialista de planificación y la alta fluctuación del personal del área económica.
3. Las variables claves que más impacto tendrán sobre el futuro de la unidad serán:
Bloqueo económico. Sector que es prioridad del Estado. Presupuesto anual seguro.
No existencia de una plaza de planificador.
No existencia de un departamento de planificación.
Existencias de sedes universitarias en el municipio.
4. Los actores que más influirán sobre el cumplimiento de los objetivos de la entidad serán:
Asamblea Municipal del Poder Popular. UEB Empresa Eléctrica Municipal.
PCC Municipal. ETECSA.
5. El escenario con mayor probabilidad de ocurrencia será el E₃₂ (00000):

Lo que significa que en el Hospital Mario Muñoz Monroy no se ejecutará la reparación capital del inmueble del hospital, no habrá estabilidad de los altos precios de los alimentos, no ocurrirá la disminución del personal médico y paramédico, no habrá demanda de pacientes a los servicios médicos y no exista tendencia al incremento de la docencia.

6. El escenario deseado por la empresa es el E₁₅ (10001): en el que sí se ejecutará la reparación capital del inmueble, no haya estabilidad de los altos precios de los

alimentos, no ocurra la disminución del personal médico y paramédico, que disminuya la demanda de pacientes a los servicios médicos y que exista el incremento de la actividad docente.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Martín, J. Funciones básicas de la planificación económica y social. [Documento en Línea]< [http:// FECODE.edu.co/descargas.enf/2007](http://FECODE.edu.co/descargas.enf/2007)> [Consultado octubre 2007].
2. Prospectiva y planificación territorial.[Documento en Línea] < http://alfaomega.com.mx/shopsite_sc/store/html/product212.html> [Consultado octubre 2007].
3. Engels, Federico. Anti Duhring. La Habana: Editorial Pueblo y Educación., 1975: 345.
4. Arráez Fredy. Planificación Operativa. [Documento en Línea] < <http://personales.cpm/venezuela/merida/gepsa/estrategica.htm> > [Consultado octubre 2007].
5. Planificación estratégica. [Documento en Línea] < <http://personales.com/venezuela/merida/gepsea/plaorgan.htm>> [Consultado octubre 2007].
6. Sallenave, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia: Grupo Editorial Norma S.A., (1992):10.
7. Sabag, Adip. Apuntes de Prospectiva. México: Grupo Editorial METADATA, (1999): 12.
8. Ramírez Plascencia, Jorge. “Futuros diversos: corazón de la Prospectiva: Revista de la Universidad de Guadalajara 2003,23(26): 28.
9. Godet Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica [Documento en Línea] < www.apraconaplanes.org/doc/Expos%20Conaplanes%20Joel%20Jurado.pdf > [Consultado octubre 2007].
10. Prospectiva y estrategia [Documento en Línea] < www.energia.inf.cu/eventos/memorias3/evento/RED%20prospectiva.doc > [Consultado octubre 2007].

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).

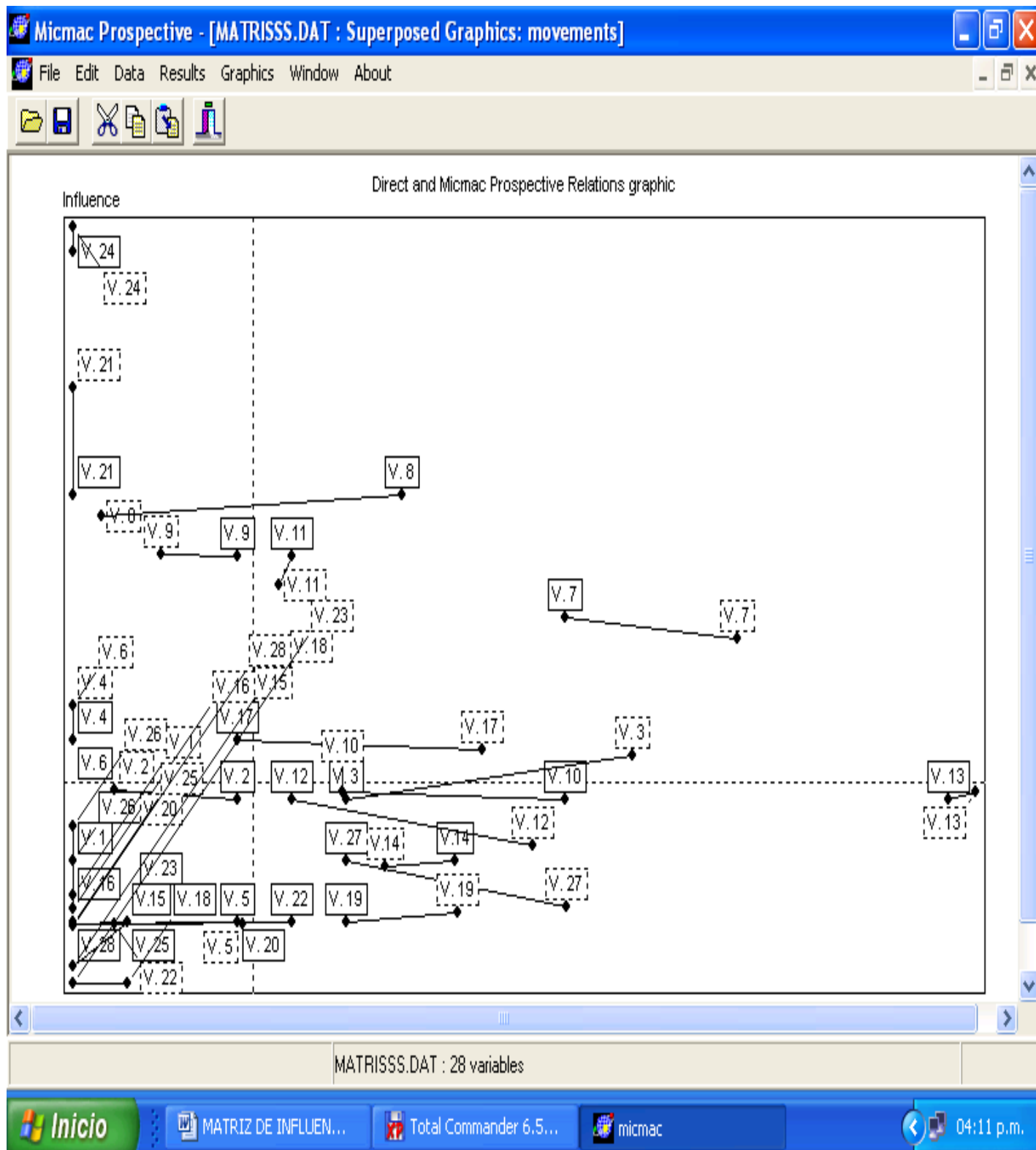
Factores claves	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
Posición Geográfica Favorable.	0.05	3	0.15
Instalación en mal estado.	0.04	1	0.04
Fuerza de trabajo calificada en el personal de servicios médicos.	0.08	3	0.24
No existencia de una plaza de especialista en planificación.	0.16	1	0.16
Sistema salarial favorable.	0.06	3	0.18
No existencia de un departamento de planificación.	0.18	1	0.18
Desarrollo de programas de la Revolución	0.04	3	0.12
Insuficientes los aseguramientos de materia prima.	0.06	1	0.06
Presupuesto anual seguro y favorable.	0.06	4	0.24
Alta fluctuación del personal en el área económica.	0.09	1	0.09
Existencia de alta tecnología en medios informáticos	0.03	3	0.09
Poca preparación del personal del área económica.	0.05	2	0.1
Estabilidad en la prestación de los servicios médicos.	0.04	3	0.12
Condiciones de trabajo	0.06	1	0.06

desfavorables.			
Total	1		1.83

ANEXO 2: MATRICES EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).

Factores claves	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
Disponibilidad de superficie para la ampliación de nuevos inmuebles	0.08	4	0.32
Existencia de un polo turístico en el municipio que ofrece mejores empleos.	0.12	1	0.12
Existencia de sedes universitarias en el municipio.	0.06	4	0.24
Insuficiente disponibilidad de viviendas para estabilizar el personal médico.	0.10	1	0.1
Acceso a información digitalizada de alta tecnología.	0.04	3	0.12
Deficiente transporte público.	0.03	2	0.06
Sector que es prioridad del Estado.	0.06	4	0.24
Carencia de recursos materiales y financieros para enfrentar la reparación capital del hospital.	0.11	1	0.11
Posibilidad de solicitar o convertir plazas en el área de planificación.	0.14	4	0.56
Bloqueo económico.	0.04	2	0.08
Existencia de otros sectores que pueden apoyar	0.05	4	0.2

el trabajo del Hospital.			
Regulaciones ministeriales que. limitan las relaciones comerciales	0.02	2	0.04
Proceso de perfeccionamiento empresarial.	0.08	4	0.32
Ofertas de empleo con mejores perspectivas.	0.07	2	0.14
Total	1		2.65



ANEXO 3: MÉTODO MACTOR.

