

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024



Santo Domingo, República Dominicana

mayo 2020

Elaborado por: Ing. Eunice González Belén
Coordinadora de Planificación Estratégica

Revisado por: Meyda Atér Cuevas López M.A.P.P. -Asesora Jurídica CECANOT
Lic. Blas Andrade Cruz Duran – Administrador General

Aprobado por: Dr. Federico Esteban Núñez González,
Director General

CONTENIDO

SIGLAS.....	4
GLOSARIO.....	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
MARCO ESTRATÉGICO.....	9
DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	10
MARCO LEGAL Y NORMATIVO	12
PROPÓSITO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	13
ANÁLISIS SITUACIONAL	13
FACTORES MACRO AMBIENTALES (EXTERNOS).....	13
FACTORES MICRO AMBIENTALES (INTERNOS).....	16
ANÁLISIS FODA.....	17
EJES ESTRATÉGICOS.....	20
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	21
RESULTADOS ESTRATÉGICOS	22
MONITOREO Y MEDICIÓN Y LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.....	29
BIBLIOGRAFIA.....	32

SIGLAS

1. FODA	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenazas
2. MSP	Ministerio de Salud Pública
3. PEI	Plan Estratégico Institucional
4. POA	Plan Operativo Anual
5. SENASA	Seguro Nacional de Salud
6. SNS	Servicio Nacional de Salud
7. SRSM	Servicio Regional de Salud Metropolitano

GLOSARIO

Plan Estratégico: herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Marco Estratégico: Se entiende como marco estratégico el conjunto de definiciones fundamentales que definen la cultura organizacional de una institución. El marco estratégico institucional es el que facilita la articulación y direccionalidad hacia un mismo propósito, de todo el quehacer de la institución permitiendo así que iniciativas particulares, dirigidas al desarrollo y accionar institucional, se reenfoquen y se orienten a dicho marco estratégico.

Plan Operativo Anual POA: El Programa de Operaciones Anual (POA), conocido también como Plan Operativo Anual, es el instrumento que para el logro de los objetivos de gestión: Define las operaciones necesarias, estima el tiempo de ejecución, determina los medios (recursos financieros y no financieros requeridos), designa a los responsables para el desarrollo de las operaciones y establece indicadores de los resultados a obtenerse en el período que cubre.

Objetivos estratégicos OE: Concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes. Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico.

Ejes Estratégicos EE: Las líneas estratégicas son el medio para lograr alcanzar los objetivos estratégicos marcados por la organización.

Resultados Estratégicos RE: estado en el que se desea encontrar una variable como consecuencia, entre otras cosas, de los productos que la institución entrega y de las medidas de política que los acompañan.

Indicadores: Son relaciones entre dos variables o más, donde normalmente una está referida a la intervención realizada por la institución pública y otra sirve como referencia para comparar el desempeño institucional. El indicador mide, pero no opina. Sirve para tomar decisiones.

Medios de verificación: Las fuentes o medios de verificación o de información como también se le llama se corresponde con el conjunto de evidencias que dan cuenta del logro de los resultados/productos esperados y de las metas establecidas en el plan.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento tiene como propósito, presentar el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Centro Neuro-Cardio Oftalmológico y Trasplante (CECANOT), para el periodo 2020-2024.

Este plan traza las pautas generales que deberán orientar las decisiones y acciones a ser tomadas en los diferentes ámbitos del quehacer institucional en los próximos cuatro (4) años, y deberá servir de guía a los planes tácticos y operativos, a las iniciativas, proyectos y programas institucionales a desarrollarse durante dicho período.

Por todo lo precedentemente enunciado el CECANOT, comprometido con su misión y Visión, ha decidido dar continuidad a la institucionalidad, por lo que ha elaborado su Plan Estratégico Institucional (PEI 2020-2024) para garantizar el sentido de direccionalidad sustentada en un nuevo modelo de salud en gestión por resultados, teniendo a los usuarios como centro de atención y así conducir sus actividades y recursos hacia el cumplimiento de los objetivos trazados, y resultados esperados, debidamente planteados y analizados por la Gerencia, actores claves y colaboradores del centro, a partir de haber identificado las necesidades de atención en los servicios de salud especializados que presta la institución.

Razón por la cual, el CECANOT esta compelido a medir sus progresos, inversiones y gastos, a través de los resultados e impactos favorables que se producen en sus colaboradores internos, reflejados en los conocimientos, la humanización de servicios, el crecimiento y fortalecimiento institucional y sobre todo en la satisfacción de los ciudadanos a los que presta servicios con calidad y uso de tecnología de última generación, al alcance de todos.

Siendo más viable su implementación, evaluación y monitoreo, a través de herramientas modernas de gestión, siendo una de ellas, el Plan Estratégico Institucional (PEI).

MARCO ESTRATÉGICO

Misión

Brindar servicios de salud especializados con calidad, a todos los ciudadanos, en igualdad de condiciones.

Visión:

Ser el mejor centro especializado en servicios quirúrgicos y trasplantes del caribe.

Valores Institucionales:

Servicio: Dar respuestas constantes a las necesidades de los usuarios con servicios médicos quirúrgicos especializados, tecnología de punta, actitud de entrega y espíritu de atención.

Calidad: Se expresa en nuestro trabajo para alcanzar la visión y lograr la misión por excelencia de los servicios que brinda la institución.

Eficiencia: Utilizamos los recursos al máximo; no desperdiciamos nada y solo realizamos lo que podemos hacer mejor.

Las personas: Valoramos los (as) empleados (as) como el recurso más valioso y la fuerza de nuestro Centro. Respetamos su integridad y reconocemos su desempeño.

Libertad: Es imprescindible para formar nuestro futuro

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Somos el **Centro Cardio Neuro Oftalmológico y Trasplante (CECANOT)**, formamos parte del Complejo Hospitalario de la Ciudad Sanitaria Dr. Luis E. Aybar, inaugurado el 17 de abril del 2008 por el expresidente de la República Dr. Leonel Fernández Reyna. Es un hospital de tercer (3) nivel de atención, de carácter desconcentrado dentro de la red de servicios de salud del Sistema Nacional de Salud del Ministerio de Salud Pública (MSP).

Damos respuesta a las necesidades crecientes de las comunidades de tener acceso a especialidades y procedimientos médicos que les resultan costosos en centros privados, así como también, satisfacer las necesidades de los usuarios del Hospital Dr. Luis E. Aybar.

El Centro Cardio-Neuro Oftalmológico y Trasplante ofrece sus servicios de consultas a pacientes ambulatorios y hospitalizados de la ciudad Sanitaria Dr. Luis E Aybar y los que le fueren referidos. Realiza procedimientos diagnósticos de cirugía intervencionista en las especialidades de cirugía cardiovascular, neurocirugía, oftalmología, hemodiálisis y trasplantes. Ofrece servicios de internamiento pre y post quirúrgicos y cuidados intensivos (UCI). Imparte docencia, posgrado en diversas áreas de la salud y realiza investigaciones científicas.

Objetivo:

Tenemos como objetivo fundamental brindar servicios de cirugía, oftalmología y trasplantes en horario continuo las 24 horas del día, a la población que requiera de los mismos, en las especialidades médicas de: **Cirugía Cardiovascular, Neurocirugía, Oftalmología, Hemodiálisis y Trasplantes.**

Este centro está conformado por dos características principales:

1. Brindar servicios quirúrgicos especializados con procedimientos técnicos de alta calidad, que por sus elevados costos están vetados a una mayoría del pueblo dominicano.
2. Contribuir a la educación, formación e investigación científica de médicos especialistas y residentes, en las áreas de cirugías cardiovasculares, neurocirugía, nefrología, trasplantes, intensivo y medicina interna.

Ubicación Geográfica

CECANOT, está ubicado en la manzana conformada por la avenida Albert Thomas, las calles Federico Velásquez, Federico Bermúdez y Osvaldo Bazil, del sector María Auxiliadora, en la provincia de Santo Domingo, Distrito Nacional, sobre una extensión de 3,260.56 mt² y una superficie construida de 7,622.46 mt² aproximadamente.



Área de Influencia

Presta servicios en un área de influencia directa, correspondiente a un 17.38% de la población del Distrito Nacional, de la cual brinda servicios a un 14.22 % por cada 100 habitantes.

Nivel de Atención

El Centro Cardio-Neuro Oftalmológico y Trasplante CECANOT, conforme a las estadísticas, presta servicios especializados a una densidad poblacional promedio de 24,000 usuarios mensuales, para un total de 288,000 usuarios al año.

CECANOT, está comprometido a seguir ofreciendo servicios de calidad, con alta tecnología al alcance de todos y todas, como una forma de satisfacer la demanda constante, de los servicios de salud especializados, proveniente fundamentalmente, de los sectores de menores recursos económicos de la República Dominicana.

MARCO LEGAL Y NORMATIVO

- La Constitución de la República Dominicana, modificada en fecha 13 de junio del 2015.
- La Ley General de Salud No. 42-01
- Ley de Función Pública No. 41-08.
- Decreto 1110-01 que crea la Ciudad Sanitaria De Luis E. Aybar.
- Decreto 331-05 que crea el Reglamento de Aplicación de la Ciudad Sanitaria Luis E. Aybar.
- Decreto No. 434-07, que dicta el Reglamento General de los Centros Especializados de Atención en Salud (CEAS) de las redes públicas.
- Decreto no. 173-08 de fecha 24 de marzo del 2008 que eleva y denomina la unidad de Cirugía, Centro cardio Neuro-Oftalmológico y Trasplante (CECANOT) DE LA Ciudad Sanitaria Luis E. Aybar.
- Decreto No. 523-09, que crea el Reglamento de Relaciones Laborales en la Administración Pública.

PROPÓSITO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El plan estratégico institucional (PEI 2020-2024) CECANOT tiene como propósito reanudar el compromiso del manejo de sus recursos en búsqueda de la excelencia en la prestación de servicios médicos y académicos, a través de la competencia de su personal, la mejora continua de sus procesos para la satisfacción de los usuarios, y la adquisición y aprovechamiento de tecnologías avanzadas.

ANÁLISIS SITUACIONAL

A continuación, se procede al análisis general del estado actual del país y los factores macro y micro ambientales que ayudaran a realizar una proyección del curso de acción que debe abordar la institución en los próximos cuatro (4) años a fin de consolidar el logro de su misión y el alcance de su visión.

FACTORES MACRO AMBIENTALES (EXTERNOS)

FACTOR POLÍTICO

El Gobierno de la República Dominicana se lleva a cabo en un marco de una democracia representativa, mediante la cual el presidente de la República Dominicana es a la vez Jefe de Estado y jefe de gobierno, y de un sistema multipartidista. El poder ejecutivo es ejercido por el gobierno. El poder legislativo reside en las dos cámaras del Congreso Nacional, que está conformado por dos cámaras legislativas: El Senado, que es el ente de representación territorial, cuenta con 32 escaños, uno por cada una de las treinta y una provincias y otro en representación del Distrito Nacional; y la Cámara de Diputados, con 178 escaños. El Poder judicial es independiente del poder ejecutivo y legislativo.

Hay elecciones cada cuatro años con relativa normalidad, no hay limitaciones en la participación política más allá de las que regula la ley, pero existen debilidades en la calidad de la democracia como el marcado clientelismo, la falta de debate

programático, así como una fuerte influencia entre los tres poderes del Estado: ejecutivo, legislativo y judicial.

La cobertura en el sector salud se ha expandido. Sin embargo, este progreso no ha avanzado a igual ritmo que los promedios de América Latina y el Caribe. La expansión de las coberturas en educación y salud se hicieron a expensas de la calidad; en muchos casos los indicadores están por debajo de los promedios regionales y en la mayoría muestran un desempeño inferior al esperado, dado el estándar mundial asociado con el nivel de riqueza por habitante que registra el país.

FACTOR ECONÓMICO

La República Dominicana, tradicionalmente sustentada en una economía de agroexportación (caña de azúcar, cacao, café y tabaco) a partir de la década de los setenta paulatinamente pasó a una economía de servicios (zonas francas, el turismo, comunicaciones y remesas) cuya dinámica provoca el grueso de las divisas que entran actualmente al país, pero esencialmente vulnerable a los cambios económicos que ocurren en el exterior. Creciendo en una tasa promedio anual de 5.4% en los últimos años.

En el campo de la salud, estas características de la economía se expresan en un bajo gasto público en salud y su contrapartida, un elevado “gasto familiar de bolsillo”. **El gasto público en salud es uno de los más bajos entre los países del continente americano**, en los últimos años alrededor de 1.5 a 1.7% del Producto Interno Bruto. En consecuencia, el gasto familiar de bolsillo constituye alrededor del 50% del financiamiento total del sistema de salud (Pedro Luis Castellanos, 2009).

FACTOR SOCIAL

En términos demográficos, se ha verificado una disminución de la tasa de crecimiento anual de la población la que podría relacionarse con la disminución de

la tasa global de fecundidad y la tasa bruta de natalidad de ambos sexos. El grupo de edad de mayor crecimiento en la actualidad es el de 15 a 64 años, es decir, la población económicamente activa (PEA). La esperanza de vida ha aumentado de 71.86 años a 74.35 años

Con respecto a la fuerza de trabajo en salud: 18,450 médicos (20 por 10,000 habitantes), 22, 3,603 enfermeras (3.9 por 10,000 habitantes) 23, 2,946 bioanalista (3.2 por 10,000hab.), 24, 8,320 odontólogos (9 odontólogos por 10,000 habitantes), 25, 3,940 farmacéuticos (4.3 por 10,000 hab.) y 15,511 auxiliares/técnicas de enfermería (15 por 10,000). En las dos últimas décadas se ha registrado un aumento significativo de los recursos humanos en salud en todas las categorías, excepto en las enfermeras profesionales y en los técnicos de salud.

FACTOR TECNOLÓGICO

El sistema de salud dominicano mantiene significativas brechas tecnológicas, que incluyen en muchos casos el equipamiento con que cuentan los centros para el desarrollo de sus procedimientos. Sin embargo, en años recientes una gran cantidad de centros públicos de salud han sido intervenidos o están en proceso de intervención tanto para mejora de su infraestructura física, como para la habilitación del equipamiento correspondiente a sus procesos.

FACTORES MICRO AMBIENTALES (INTERNOS)

Volumen de servicios ofrecidos por el CECANOT a la comunidad:

SERVICIOS	2017	2018	2019
CONSULTAS EXTERNAS	109,000	130,711	138,744
CIRUGIAS	10,978	12,724	12,596
ESTUDIOS Y LABORATORIO	841,266	664,397	705,596
NEURO-CIRUGIA	905	915	844
HEMODINAMIA	1,250	1,055	1,226
HEMODIALISIS	7,325	8,318	8,452

A final de diciembre del 2019, la estructura de personal estaba integrada por 578 servidores públicos, 269 personal médico, 131 personal de salud (no médico, enfermeras, bioanalistas, psicólogos, entre otros), 178 personal administrativo y de servicios.

Entre tanto, los datos financieros para cierre del año 2019 reflejan que durante dicho año el centro obtuvo ingresos totales por valor de RD\$, mientras que sus gastos totales para el mismo período fueron de RD\$, con una deuda acumulada por valor de RD\$.

Las principales fuentes de financiamiento actual la constituyen:

- a) Los recursos aportados por el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Salud, recibidos mensualmente.
- b) La prestación de servicios a los afiliados de las Aseguradoras de Riesgo de Salud (ARS) públicas, privadas, policía, militares y otras.

Cabe destacar que desde el año 2017, el centro se mantiene en proceso de remodelación de las áreas de internamiento, así como las áreas de quirófanos y administrativas, cuya conclusión y entrega formal se prevé para finales del año 2020.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas

Código	Fortalezas identificadas
F1	Asignación presupuestaria que otorga el poder ejecutivo para subvención a la demanda de servicios del centro que cubre de forma general las necesidades básicas.
F2	Capacidad para ofertar y prestar servicios 24/7 con atención profesional y especialidades médicas de emergencia de oftalmología y laboratorio clínico.
F3	La institución opera con la capacidad para prestar servicios a usuarios mediante la contratación con ARS pública y privadas.
F4	La institución posee servicios de farmacia interna, y dispensa servicios de medicamentos para atención a usuarios
F5	La institución cuenta con estructura organizacional para la gestión de calidad de sus operaciones y servicios.
F6	La institución cuenta con un marco estratégico viable para la gestión de calidad de sus operaciones y servicios.
F7	La institución opera con una estructura gerencial y administrativa desconcentrada.

Oportunidades

Código	Oportunidades identificadas
O1	Disponibilidad de acceder a programas de educación continua para el personal institucional, a través del INAP, INFOTEP, OPS, BID, BM, EOI, OPTIC, entre otras.
O2	Disponibilidad en el mercado de herramientas tecnológicas para mejorar la calidad de los servicios y procesos, así como para gestionar de forma más eficiente las informaciones.
O3	Posibilidad de establecer y aprovechar convenios de cooperación con otros hospitales e instituciones nacionales y extranjeras para movilidad, intercambio, etc.
O4	Creciente demanda de servicios de salud por parte de la población, en áreas de oftalmología.
O5	Fomento de diferentes estándares de gestión Ej.: Normas Básicas de Control Internos (NOBACI), CAF, SISMAP SALUD entre otros; que contribuyen al fortalecimiento de los procesos de las instituciones públicas

Debilidades

Código	Debilidades identificadas
D1	Robustecer estructura organizacional, y actualizar perfiles técnicos de los cargos específicos para el hospital.
D2	Ausencia de políticas y procedimientos (documentados) internos para reglamentar y describir gestión de procesos estratégicos y de apoyo institucional.
D3	Necesidad de robustecer enfoque sistémico mediante la implementación de sistemas de gestión institucional (CAF, NOBACI, SISMAP SALUD, CARTA COMPROMISO, otros)
D4	Establecer protocolos validados con buenas prácticas para atención de usuarios y tratamiento de quejas para aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios.
D5	Necesidad de mejorar las instalaciones: mejorar áreas de recepción y espera para usuarios. Parqueos insuficientes para el personal y usuarios.
D6	Necesidad de robustecer seguridad para cuidado de las instalaciones, las personas y los recursos en las diferentes áreas del centro.
D7	Robustecer subsistemas y programas de medición, seguimiento, y evaluación: Cuadro de mando e indicadores por procesos, en alineación con la estrategia y el POA
D8	Necesidad de robustecer procesos de comunicación interna.

Amenazas

Código	Amenazas identificadas
A1	Factores externos de contaminación ambiental: ruidos, basura, falta regulación del tránsito, vendedores ambulantes
A2	Inseguridad ciudadana en el sector donde funciona el hospital
A3	Falta de imagen positiva de los hospitales públicos para la población en general.
A4	Deficiente capacidad de operación de algunos servicios básicos (agua, recogida de basura, seguridad), que afectan la prestación de los servicios.

EJES ESTRATÉGICOS

La incorporación de los instrumentos de viabilización inicia con los Ejes Estratégicos (EE), los cuales son descritos como: “unidades temáticas que señalan las grandes líneas de acción de la institución y representan de forma global los ámbitos prioritarios asumidos”.

Para la agrupación de los Objetivos Estratégicos correspondientes a este ciclo, el Centro Cardio Neuro-oftalmológico y Trasplante (CECANOT) ha identificado los siguientes Ejes Estratégicos:

EJE ESTRATÉGICO 1 (EE1):

*Gestión efectiva de la prestación de los servicios ofrecidos por CECANOT.

EJE ESTRATÉGICO 2 (EE2):

Gestión efectiva del conocimiento impulsando la educación continuada, servicios médicos especializados, investigación y avances tecnológicos.

EJE ESTRATÉGICO 3 (EE3):

Fortalecer el marco estratégico y la estructura organizativa del CECANOT.

EJE ESTRATÉGICO 4 (EE4):

Fortalecer el modelo de gestión administrativa-financiera del CECANOT.

EJE ESTRATÉGICO 5 (EE5):

Gestión efectiva de la competencia del personal institucional.

*En este punto cabe destacar la recurrencia de los conceptos “gestión” y “efectividad” incorporados en la narrativa de cada uno de los ejes estratégicos institucionales. El concepto asumido de “gestión” se presenta como una reorientación actualizada al concepto tradicional de “administración” el cual involucra las funciones de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar. Entre tanto, el concepto “efectividad” se utiliza aquí como la simbiosis de los conceptos eficacia (alcance de resultados) y eficiencia (utilización óptima de los recursos). En tal sentido, en el marco de este plan estratégico la redacción inicial de cada eje estratégico se puede leer como: “planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar con eficacia y eficiencia”.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El segundo nivel de instrumentos incorporados lo constituyen los Objetivos Estratégicos (OE). Estos son descritos como “objetivos que llevan la misión y la visión a términos más concretos a nivel de la institución, buscando hacerlas operativas.

EJE ESTRATÉGICO 1 (EE1): Gestión efectiva de la prestación de los servicios ofrecidos por CECANOT.

Objetivo Estratégico 1.1 (OE1.1): Incluir las mejores prácticas conocidas en la gestión del proceso de prestación de servicios de salud.

Objetivo Estratégico 1.2 (OE1.2): Incrementar el desempeño efectivo del proceso de prestación de servicios de salud

EJE ESTRATÉGICO 2 (EE2): Gestión efectiva del conocimiento impulsando la educación continuada, servicios médicos especializados, investigación y avances tecnológicos.

Objetivo Estratégico 2.1 (OE2.1): Optimizar el proceso de la educación continuada de la institución.

Objetivo Estratégico 2.2 (OE2.2): Optimizar el proceso de la investigación y avances tecnológicos en la institución.

Objetivo Estratégico 2.3 (OE2.3): Optimizar el proceso de los servicios médicos especializados de la institución.

EJE ESTRATÉGICO 3 (EE3): Fortalecer el marco estratégico y la estructura organizativa del CECANOT.

Objetivo Estratégico 3.1 (OE3.1): Promover una cultura organizacional funcional en la institución.

Objetivo Estratégico 3.2 (OE3.2): Fortalecer los sistemas de información existentes para una comunicación interna y externa efectiva.

Objetivo Estratégico 3.3 (OE3.4): Elaborar y promover el Código de Ética Institucional.

EJE ESTRATÉGICO 4 (EE4): Fortalecer el modelo de gestión administrativa-financiera de CECANOT.

Objetivo Estratégico 4.1 (OE4.1): Fortalecer la gestión económica - financiera para garantizar la sostenibilidad de los servicios en la institución.

Objetivo Estratégico 4.2 (OE4.2): Disminuir el porcentaje de glosa en la facturación de servicios.

EJE ESTRATÉGICO 5 (EE5): Gestión efectiva de la competencia del personal institucional.

Objetivo Estratégico 5.1 (OE5.1): Definir un programa de formación continua enfocado a la gestión por competencias.

Objetivo Estratégico 5.2 (OE5.2): Formular una política salarial y de Recursos Humanos competitiva, que permita captar y retener personal competente.

Objetivo Estratégico 5.3 (OE5.3): Implementar la Ley NO. 395-14 que establece la Carrera Sanitaria y sus reglamentos de aplicación.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS

El tercer nivel de instrumentos incorporados lo constituyen los Resultados Estratégicos (RE). Estos son descritos como "el estado en el que se desea encontrar

una variable como consecuencia, entre otras cosas, de los productos que la institución entrega y de las medidas de política que los acompañan”.

EJE ESTRATÉGICO 1 (EE1): Gestión efectiva de la prestación de los servicios ofrecidos por CECANOT.

Objetivo Estratégico 1.1 (OE1.1): Incluir las mejores prácticas conocidas en la gestión del proceso de prestación de servicios de salud.

Resultado Estratégico	Descripción
RE1	Se han incorporado nuevas tecnologías para la ampliación de las capacidades y la mejora del desempeño de proceso de las consultas externas

Objetivo Estratégico 1.2 (OE1.2): Incrementar el desempeño efectivo del proceso de prestación de servicios de salud

Resultado Estratégico	Descripción
RE2	Se ha mejorado el desempeño y los resultados en los servicios de consultas externas (Oftalmología, Neurocirugía y Cardiología)
RE3	Se ha mejorado el desempeño y los resultados de los servicios de cirugías electivas (oftalmología y neurocirugía)
RE4	Se ha mejorado el desempeño y la eficacia de los servicios de laboratorio e imágenes.

EJE ESTRATÉGICO 2 (EE2): Gestión efectiva del conocimiento impulsando la educación continuada, servicios médicos especializados, investigación y avances tecnológicos.

Objetivo Estratégico 2.1 (OE2.1): Optimizar el proceso de la educación continuada de la institución.

Resultado Estratégico	Descripción
RE5	Se ha mejorado continuamente el desempeño del proceso de la educación continuada

Objetivo Estratégico 2.2 (OE2.2): Optimizar el proceso de la investigación y avances tecnológicos en la institución.

Resultado Estratégico	Descripción
RE6	Se ha mejorado continuamente el desempeño del proceso de la investigación y avances tecnológicos

Objetivo Estratégico 2.3 (OE2.3): Optimizar el proceso de los servicios médicos especializados de la institución.

Resultado Estratégico	Descripción
RE7	Se ha mejorado continuamente el desempeño del proceso de los servicios médicos especializados

EJE ESTRATÉGICO 3 (EE3): Fortalecer el marco estratégico y la estructura organizativa de CECANOT.

Objetivo Estratégico 3.1 (OE3.1): Promover una cultura organizacional funcional en la institución.

Resultado Estratégico	Descripción
RE8	Se ha actualizado y aprobado la estructura organizativa por el MAP
RE9	Se ha implementado y socializado la nueva estructura organizativa

Objetivo Estratégico 3.2 (OE3.2): Fortalecer los sistemas de información existentes para una comunicación interna y externa efectiva.

Resultado Estratégico	Descripción
RE10	Se ha mejorado implementado un Plan de Comunicación interna y externa que facilita el flujo de información oportuna y de calidad

Objetivo Estratégico 3.3 (OE3.3): Elaborar y promover el Código de Ética Institucional.

Resultado Estratégico	Descripción
RE11	Se ha implementado y socializado el código de ética institucional (CEI)

EJE ESTRATÉGICO 4 (EE4): Fortalecer el modelo de gestión administrativa-financiera de CECANOT.

Objetivo Estratégico 4.1 (OE4.1): Fortalecer la gestión económica - financiera para garantizar la sostenibilidad de los servicios en la institución.

Resultado Estratégico	Descripción
RE12	Se ha implementado un Modelo de Gestión Económico y Financiero que permita reducir las brechas entre los recursos y las necesidades

Objetivo Estratégico 4.2 (OE4.2): Disminuir el porcentaje de glosa en la facturación de servicios.

Resultado Estratégico	Descripción
RE13	Ha disminuido el porcentaje de glosas en la facturación de los servicios prestados a menos de un 5%

EJE ESTRATÉGICO 5 (EE5): Gestión efectiva de la competencia del personal institucional.

Objetivo Estratégico 5.1 (OE5.1): Definir un programa de formación continua enfocado a la gestión por competencias.

Resultado Estratégico	Descripción
RE14	Aumentado el desarrollo institucional a través del fortalecimiento de las competencias de los colaboradores del centro.

Objetivo Estratégico 5.2 (OE5.2): Formular una política salarial y de Recursos Humanos competitiva, que permita captar y retener personal competente.

Resultado Estratégico	Descripción
RE15	Diseñada y aprobada una política salarial que estimule el más alto desempeño de las funciones de los servidores del CECANOT
RE16	Se ha disminuido el nivel de rotación de la institución

Objetivo Estratégico 5.3 (OE5.3): Implementar la Ley no. 395-14 que establece la Carrera Sanitaria y sus reglamentos de aplicación.

Resultado Estratégico	Descripción
RE17	Se ha realizado el proceso de implementación de la ley Ley no. 395-14 de carrera en la institución

MONITOREO Y MEDICIÓN Y LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.

La implementación del PEI 2020-2024 CECANOT, requerirá desarrollar esfuerzos para asegurar que el compromiso generado en el personal institucional durante la etapa de formulación pueda ser potencializado en las etapas subsiguientes. A estos fines, a continuación, se listan una serie de acciones recomendadas tomar en cuenta durante la etapa de implementación:

1. Socialización y comunicación del PEI.

Se debe elaborar un plan que incluya descripción específica de las actividades de socialización. Se recomienda utilizar diferentes actividades y espacios: boletines y murales institucionales, portar web y redes sociales, reuniones departamentales, grupos focales, evento de lanzamiento oficial de la estrategia, entre otros.

2. Plan de gestión de riesgo para los componentes de la estrategia

La gestión estrategia como proceso prospectivo y visionario debe ser abordada mediante el uso del pensamiento basado en riesgos a los fines de mitigar, reducir o conocer oportunamente los niveles de incertidumbre que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales.

El riesgo de cada resultado de la estrategia (o sus indicadores asociados) debería ser valorado tomando como base los rangos de valoración presentados en las tablas 1 y 2, presentados a continuación:

VALOR DEL IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN
1	Bajo	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efectos.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría efectos moderados.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría efectos de alto impacto.
5	Muy Alto	Si el hecho llegara a presentarse, tendría efectos de muy alto impacto.

Tabla no. 1: Valoración del impacto de riesgos

VALOR DE LA PROBABILIDAD	NIVEL DE PROBABILIDAD	DESCRIPCION	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales	Evento ocurre o puede ocurrir en 5% o menos de las oportunidades.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en momentos esporádicos	Evento ocurre o puede ocurrir entre el 6 al 10% de las oportunidades
3	Posible	El evento puede ocurrir en algún momento	Evento ocurre o puede ocurrir entre el 11 al 30% de las oportunidades
4	Probable	El evento ocurrirá en múltiples circunstancias	Evento ocurre o puede ocurrir entre el 31 al 50% de las oportunidades
5	Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Evento ocurre o puede ocurrir en rangos superiores al 50% de las oportunidades

Tabla no.2: Valoración de la probabilidad de ocurrencia de riesgos

A partir de los valores resultantes de estos dos criterios, se obtiene la valoración del riesgo, según se observa en la matriz de zonas de riesgos, presentada en tabla no.3:

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Bajo (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Muy alto (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E

B= Zona de riesgo baja. Asumir riesgo

M= Zona de riesgo moderada. Asumir el riesgo, reducir el riesgo.

A= Zona de riesgo alta, reducir riesgo, evitar riesgo, compartir o transferir riesgo.

E= Zona de riesgo extrema. Evitar el riesgo, reducir el riesgo, compartir o transferir riesgo

BIBLIOGRAFIA

Castellanos, P. L. La Reforma del Sistema Público de Salud en la Republica Dominicana. 2008, Santo Domingo.

Centro Cardio Neuro Oftalmológico y Trasplante (CECANOT), PEI 2015-2019

República Dominicana, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Plan Nacional Plurianual del Sector Publico 2013-2016 (Actualización 2016). Santo Domingo, Imprenta Nacional

SERVICIO NACIONAL DE SALUD (SNS). (2015). PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016- 2020. Santo Domingo