



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

APLICACIÓN DE LA  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
EN EL PROGRAMA DE  
PREVENCIÓN PRIMARIA DE LA  
DIRECCIÓN DE SALUD  
MUNICIPAL DE VERACRUZ  
PUERTO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

DIANA HERNÁNDEZ SERRANO

**Asesor de Tesis**

L.A.I Susana Sánchez Solís

**Revisor de Tesis**

L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaño

BOCA DEL RÍO, VER.

2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I METODOLOGÍA.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivos .....	7
1.4 Hipótesis .....	8
1.5 Variables .....	8
1.6 Definición de variables .....	8
1.7 Tipo de estudio.....	9
1.8 Diseño .....	9
1.9 Población y muestra.....	10
1.10 Instrumento de medición .....	10
1.11 Medición de datos .....	10
1.12 Proceso .....	11
1.13 Procesamiento .....	11
1.14 Análisis de los datos .....	12
1.15 Importancia del estudio .....	12
1.16 Limitaciones del estudio .....	13
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Conceptualización de planeación estratégica .....	14
2.1.1 Importancia de la planeación estratégica.....	16
2.1.2 Principios de la planeación.....	18
2.1.3 Técnicas de la planeación.....	20
2.1.4 Características planeación estratégica.....	22
2.1.4.1 Planes estratégicos y operativos.....	22
2.1.4.2 Factores negativos de la planeación estratégica .....	23
2.1.5 Razones que limitan la aplicación de la planeación estratégica.....	24
2.1.6 Etapas de la planeación estratégica .....	27
2.1.7 Sistema de planeación estratégica .....	28
2.1.7.1 Integración de un sistema de la planeación estratégica.....	29

2.2 Programas de Salud de la Dirección de Salud Municipal del puerto de Veracruz.....	59
2.2.1 Antecedentes de los programas de salud .....	60
2.2.2 La Prevención Primaria como estrategia.....	65
2.2.3 Los beneficios de la estrategia en la prevención primaria.....	68
2.2.4 La Prevención Primaria. ....	70
2.2.5 Funciones de los programas de promoción de la salud. ....	72
CAPITULO III DISEÑO Y APLICACIÓN .....	77
3.1 Proceso de aplicación .....	77
3.1.1 Misión y Visión de la Dirección de Salud Municipal. ....	78
3.1.2 Objetivo estratégico de la Dirección de Salud Municipal.....	79
3.1.3. Análisis FODA de la Dirección General de Salud Municipal .....	79
3.1.4 Diagnóstico .....	80
3.1.4.1 Sistemas de Vigilancia Epidemiológica .....	82
3.1.4.2 Panorama Epidemiológico .....	83
3.1.4.3 Enfermedades transmisibles de notificación semanal.....	84
3.1.4.4 Morbilidad general .....	87
3.1.4.5 Mortalidad .....	89
3.2 Diseño de programas de prevención primaria de la Dirección de Salud Municipal .....	91
3.2.1 Programa de Prevención Primaria para el Dengue.....	91
3.2.2 Programa de Prevención Primaria para Accidentes de Trafico de Vehículos de Motor .....	92
3.2.3 Programa de Prevención Primaria para el VIH/SIDA y Enfermedades de Transmisión Sexual.....	94
3.2.4 Programa de Prevención Primaria para Adicciones.....	95
3.2.5 Programa de Prevención Primaria para Diabetes Mellitus .....	96
3.2.6 Programa de Prevención Primaria para Hipertensión Arterial.....	97
3.2.7 Programa de Prevención Primaria para Cáncer de Mama y Cérvico Uterino.....	98
3.3 Control.....	99
CAPITULO IV CONCLUSIONES .....	101
4.1 Conclusiones.....	101
4.2 Sugerencias .....	103
Bibliografía .....	105
Glosario.....	109
Anexos .....	114
Anexo 1 .....	114
Anexo 2.....	115

## INTRODUCCION

La siguiente investigación se centro en el enfoque de planeación estratégica, la cual es una técnica administrativa que puede considerarse para analizar y diseñar estrategias, así como acciones que permiten enfrentar aspectos internos y externos del entorno de una organización o institución, y que en este caso se vinculan con el ámbito de la salud; permitiendo con ello propiciar una mayor optimización de los recursos y orientación de los objetivos.

Por lo anterior es que se describe el proceso de la aplicación de planeación estratégica para la elaboración del programa de prevención primaria para el área de Dirección de Salud Municipal.

En el primer capítulo se define la metodología en la cual se fundamento la investigación planteando la justificación, el planteamiento del problema, las hipótesis y el objetivo a alcanzar; aspectos que cimentaron el desarrollo y ejecución ordenada de este trabajo.

Para la realización del segundo capítulo resulto necesario plasmar el marco teórico que envuelve a la planeación estratégica para contar con bases sólidas, como lo es el concepto de planeación, sus elementos, etapas y en si el proceso de planeación estratégica, que fue el impulso para el diseño del programa, ya con esto se inicio la etapa de antecedentes de los programas de prevención primaria de la Dirección de Salud Municipal, la estructura de

costo/beneficio así como la prevención primaria como estrategia y funciones de los mismos.

Posteriormente en el capítulo tres se hace referencia al diseño y aplicación del tema seleccionado, iniciando a través del replanteamiento de la misión y la visión, así como los objetivos que se pretenden cubrir en el programa que maneja la Dirección de Salud Municipal, posteriormente se realiza un análisis FODA del cual se desprende el diagnóstico para tener un panorama del entorno al que se enfrenta la Dirección de Salud Municipal.

Considerando el análisis y el diagnóstico, se inició el diseño de los programas preventivos acorde a las patologías presentadas por las tablas de morbilidad y mortalidad en el municipio de Veracruz puerto con base en el enfoque de planeación estratégica, con el fin de que se pueda considerar el programa por la Dirección de Salud Municipal y coadyuvar a la disminución de los indicadores, esto con beneficio a la población.

Para finalizar se describe en el capítulo cuatro las conclusiones pertinentes de la investigación así como de las sugerencias que la Dirección de Salud Municipal podría tomar en cuenta para el desarrollo de los programas y así lograr optimizar sus recursos cuantitativos y cualitativos.

En lo consecuente con esta investigación se pretende presentar una alternativa para el diseño de programas preventivos desde el punto de vista administrativo a través de la planeación estratégica y su procedimiento para dar al sector salud herramientas que los beneficien

Veracruz es considerado uno de los principales puertos a nivel nacional y plataforma de intercambio comercial, por lo tanto necesita que su población cuente con las mejores alternativas en materia de salud, con el fin de concientizar sobre la cultura de prevención y así evitar el tratamiento de enfermedades o accidentes que pueden traer como consecuencia mayores

costos; dando como resultado el generar que la población cuente con una mejor calidad de vida.

## CAPITULO I

### Metodología

#### 1.1 Planteamiento del problema

En México actualmente es primordial contar con profesionales que posean conocimientos, habilidades y competencias directivas que les permitan administrar efectivamente los recursos de las instituciones prestadoras de servicios, con el fin de que sean altamente competitivas.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

En el campo de la salud, es necesario que los equipos que administran los servicios de salud sean multidisciplinarios para la realización y evaluación de programas exitosos, a través de la aplicación de la administración que es una técnica que nos permite utilizar los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) con los que cuenta una organización; de manera eficaz y eficiente, para poder cumplir la misión y visión mediante los objetivos y estrategias que se han planteado, esto mediante la aplicación del proceso administrativo; de este surge un nuevo enfoque más proactivo que es la planeación estratégica, ya que esta permite que se fijen metas y la manera de cómo alcanzarlas.

El sector salud en el estado de Veracruz ha sido considerado uno de los mas importantes para lograr el beneficio de la comunidad, se ha conocido a través de diversos medios que las personas que tienen mejor calidad de vida reflejan esto en su entorno laboral, social y familiar dando como resultado bienestar colectivo.

Por ello el municipio de Veracruz en su plan Municipal de Desarrollo 2008-2010 señala que una de sus líneas estratégicas clave es la de *Municipio Saludable*, con énfasis en la prevención de enfermedades ya que prevenir elimina riesgos o exposiciones innecesarios de los individuos a enfermedades y accidentes. Es la Dirección de Salud Municipal la responsable de llevar a cabo las acciones de prevención primaria de manera conjunta con las instituciones del sector salud y los ciudadanos, reconociendo que la salud es responsabilidad de todos.

Por lo que se requiere diseñar programas de prevención primaria que comprendan la promoción de la salud, que es el fomento y defensa de la salud de la población mediante acciones que incidan sobre los individuos, y es la educación para la salud uno de los instrumentos más importantes cuyo objetivo es la adquisición de conocimientos y el desarrollo de hábitos que fomenten estilos de vida saludables que favorezcan el bienestar, el desarrollo personal, familiar y de la comunidad; también es considerada como una estrategia transformadora que involucra al individuo y a su medio social teniendo como objetivo proporcionar los medios necesarios para mejorar su salud y ejercer un mayor control sobre la misma en enfermedades trasmisibles y no trasmisibles propias de países en desarrollo como el nuestro.

Otro elemento fundamental de la prevención primaria es la protección de la salud y su ejemplo mas importante es la aplicación de vacunas para prevenir las enfermedades como tétanos, hepatitis, rubéola, sarampión, etc.

Lo anterior pone de manifiesto la importancia de elaborar programas de salud en materia de prevención primaria tendientes a tener políticas saludables, fortalecimiento de la participación social, fortalecimiento de destrezas y potencialidades individuales, creación de entornos saludables y reorientación de los servicios saludables para poder contrarrestar los indicadores negativos en salud

Por lo tanto la pregunta a responder para la presente tesis fue:

¿La planeación estratégica coadyuva a crear programas de prevención primaria para el área de Dirección de Salud Municipal del Ayuntamiento de Veracruz generando una disminución en los indicadores de mortalidad y morbilidad?

## 1.2 Justificación

La responsabilidad que tienen los programas de salud emprendidos por el gobierno del estado de Veracruz de acuerdo al plan Estatal de Desarrollo 2005-2010 ante el individuo, su familia y la comunidad en general, es la de promover y preservar la salud de los habitantes de todo el estado y en especial el municipio de Veracruz, siendo este el de mayor relevancia por la concentración de habitantes y la prestación de servicios de salud.

El municipio de Veracruz en el Plan de Desarrollo 2008-2010 en su línea estratégica Municipio Saludable emprendió la tarea de analizar y estudiar el entorno a través de un diagnóstico de salud para conocer los principales indicadores y causas de morbilidad y mortalidad de la población, por ello es importante que se diseñen y apliquen estrategias que fortalezcan a los programas de salud, a través del aprovechamiento de recursos asignados por el Municipio en materia de salud y así vincular de manera efectiva los objetivos,

misión, visión y los instrumentos que conforman el enfoque de planeación estratégica.

Esta investigación dio como resultado que un mayor número de ciudadanos del municipio de Veracruz alcancen los beneficios del programa de salud.

### 1.3 Objetivos

#### General

Aplicar la planeación estratégica en los programas de prevención primaria de la Dirección de Salud municipal del H. Ayuntamiento de Veracruz, con el fin de generar una disminución en los indicadores de morbilidad y mortalidad.

#### Específicos

- Revisar diagnóstico de salud 2007, que hace referencia a la morbilidad y mortalidad del municipio de Veracruz.
- Priorizar los principales problemas de salud que hará frente el programa de prevención primaria de acuerdo a su:
  - ✓ magnitud: que es la extensión y cantidad del impacto
  - ✓ trascendencia: se mide en espacio y tiempo
  - ✓ vulnerabilidad: encontrarse en una posición o situación de riesgo en la que puede ser objeto de una infección o lesión
  - ✓ factibilidad: Condición o posibilidad de que una cosa sea realizada
- Realizar matriz FODA del programa de prevención primaria.
- Elaborar programa de salud de prevención primaria.

## 1.4 Hipótesis

### De trabajo

La planeación estratégica coadyuva al desarrollo de programas de prevención primaria en la dirección de salud municipal de Veracruz.

### Nula

La planeación estratégica no coadyuva al desarrollo de programas de prevención primaria en la dirección de salud del municipio de Veracruz.

## 1.5 Variables

Variable 1: La planeación estratégica

Variable 2: El programa de prevención primaria

## 1.6 Definición de variables

Planeación estratégica: “Procesos que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.”<sup>1</sup>

Otra acepción de la variable sería: “Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, llamados estrategas, obtienen información y a partir de ella elaboran los fines que con los medios y recursos

---

<sup>1</sup>[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica)

le permiten elaborar los planes, los cuales experimenta y controla y después de ejecutados realiza el seguimiento.”<sup>2</sup>

Programa de prevención primaria: “Es el conjunto de actividades sanitarias que se realizan tanto por la comunidad o los gobiernos como por el personal sanitario antes de que aparezca una determinada enfermedad y comprende acciones de promoción de la salud y protección de la salud.”<sup>3</sup>

### 1.7 Tipo de estudio

El tipo de estudio aplicado fue de caso descriptivo he interpretativo ya que lo que se pretende es dotar de herramientas que permitan tomar decisiones a futuro, debido que es una responsabilidad tripartita entre los demás programas como lo son la prevención secundaria y terciaria, por lo que los programas de prevención primaria consideraron como base la planeación estratégica para cimentar el diseño de cursos de acción y minimizar los daños a la salud.

### 1.8 Diseño

El método de observación y análisis documental fue el utilizado ya que se estudiaron los indicadores del diagnóstico de salud del 2007, datos proporcionados por el INEGI y la Jurisdicción Sanitaria VIII, que es responsable de recabar y procesar la información de la morbilidad y mortalidad de los habitantes del municipio de Veracruz que son atendidos en las diferentes instituciones de salud (IMSS, ISSSTE, SSA, PEMEX, NAVAL, MILITAR).

---

<sup>2</sup> Malagón-Lodoño, Gustavo et al, *Administración hospitalaria*, Colombia, Medica internacional Ltda, 1996, p. 76.

<sup>3</sup> <http://www.dgps.salud.gob.mx>

Se dialogo con la persona encargada del programa de prevención primaria de la dirección de salud municipal y se analizo el diagnostico de salud realizado de manera conjunta con la Jurisdicción Sanitaria VIII de la Secretaria de Salud del estado de Veracruz.

### 1.9 Población y muestra

Para esta investigación no se utiliza ningún tipo de población y muestra debido a que se tienen datos estadísticos obtenidos del INEGI y de la Jurisdicción Sanitaria VIII para fundamento de la investigación.

### 1.10 Instrumento de medición

El instrumento de medición que se utilizó fueron los indicadores del diagnósticos de salud 2007 (morbilidad y mortalidad), programa de prevención primaria, datos estadísticos por parte del INEGI, así como modelos del sector.

### 1.11 Medición de datos

En la medición de datos lo que se realizó fue un análisis comparativo del año 2007 y los datos arrojados hasta el 2008, para poder tener un panorama de la morbilidad y mortalidad que aquejan al puerto de Veracruz y en si a sus comunidades, cada diagnostico presentó sus respectivos indicadores y así considerando dar apoyo para la disminución de los indicadores presentados.

### 1.12 Proceso

El proceso a seguir fue el de obtener información a través de documentos sobre los antecedentes y aplicación de la planeación estratégica.

Se analizó el Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2012, Plan Estatal de Desarrollo 2005 – 2010 y el Plan Municipal de Desarrollo 2008 – 2010 en el apartado de la salud, así como el diagnóstico de salud del Municipio de Veracruz 2007 y el Programa de Trabajo 2008 de la Dirección de Salud Municipal del Ayuntamiento de Veracruz.

Se llevaron a cabo reuniones de trabajo con el personal de la Dirección de Salud Municipal para la revisión de los documentos mencionados en el párrafo anterior, obteniéndose información que sustento la investigación.

Una vez realizadas estas actividades, se procedió al análisis estratégico de la situación realizándose un Análisis FODA del entorno, para identificar las Oportunidades que pueden aprovecharse; así como las Amenazas que enfrentan.

Se identificaron las Fortalezas en las que pueden apoyarse, para aprovechar las Oportunidades y neutralizar el impacto negativo de las Amenazas; así como las Debilidades que deberán superar, para lograr desempeños y resultados superiores.

### 1.13 Procesamiento

Concluido el “análisis FODA”, se integraron los resultados principales del análisis interno y del externo.

#### 1.14 Análisis de los datos

Se analizaron los datos y finalmente se elaboró un programa de prevención primaria utilizando las herramientas de planeación estratégica que como ya se menciono apoyara para generar mejores beneficios en materia de salud para la población del Municipio de Veracruz.

Se estudió la información obtenida tanto del responsable del programa como de los implicados en este, para verificar si la planeación estratégica coadyuvaría al diseño del programa.

Se verificó si surgió algún nuevo factor que haya sido de relevancia para el estudio y con esto lograr obtener una conclusión acorde a lo investigado.

#### 1.15 Importancia del estudio

En tiempos actuales es fundamental combinar los modelos de salud, en los que se hace énfasis en el mantenimiento y mejoramiento de la misma con los avances de la gerencia, a fin de obtener herramientas gerenciales que se puedan aplicar en el nivel operacional y que permitan una gestión efectiva, eficiente, con calidad y equidad.

Con esta investigación se pretendió conocer si la planeación estratégica coadyuvaría en la elaboración de programas de prevención primaria de salud; dado el resultado obtenido se sugirió exhortar al personal involucrado al aprovechamiento de esta herramienta, para lograr implementar programas que independientemente de generar beneficios establezcan nuevos indicadores que sirvan de sustento para impulsar futuros programas.

### 1.16 Limitaciones del estudio

El área de Salud Municipal fue creada en el 2008 por lo que no se cuenta con antecedentes y por lo tanto no se contaba con asignación presupuestal.

En cuanto a información del exterior sobre este tema, se vio un tanto comprometida, dado que hay pocos trabajos de planeación estratégica en Programas de Salud Municipal.

## CAPITULO II

### Marco Teórico

#### 2.1 Conceptualización de planeación estratégica

“Planeación, consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.”<sup>4</sup>

Otro concepto es que, “Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (cinco o mas años).”<sup>5</sup>

La planeación estratégica es el componente situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica es por eso que identifica y lleva a la practica los objetivos de largo plazo, aplicando la intuición y el análisis para poder determinar la posición futura que deberá tener la empresa u organización.

Otra acepción es, “La planeación estratégica se centra en la elaboración de las misión y visión, metas, estrategias generales y asignaciones de recursos importantes de una organización.”<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Ponce Reyes Agustín, *Administración Moderna*, México, Limusa, 1996, p. 244.

<sup>5</sup> Rodríguez V, Joaquín, *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y media empresa*, México, THOMSON, 2005, p.8.

Lo cual la hace un proceso dinámico y flexible permitiéndole realizar ciertas modificaciones a los planes para hacer frente a las cambiantes circunstancias, teniendo a cargo la responsabilidad de observar la cadena de consecuencias de causas y efectos durante el tiempo en que se realice un proyecto.

“Esta es la suma de cuatro elementos básicos: una herramienta de trabajo, un sistema integral de administración, un proceso de desarrollo empresarial y un enfoque de negocios.”<sup>7</sup>

Para esta investigación se uso como herramienta de trabajo, lo cual permitió detectar con precisión las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades que se generaron alrededor de los programas de salud de prevención primaria.

El concepto de planeación estratégica provoca creer que se tienen todo planeado, pero no es así simplemente es una herramienta que nos ayuda a tener una mejor visión de lo que deseamos. Consiste en fijar el curso concreto de acción ha seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas únicamente se pueden tomar en el momento en que se presenten, simplemente nos hace elegir entre los posibles eventos que pudiesen presentarse.

---

<sup>6</sup> Hellriegel, Don et al., *Administración. Un enfoque basado en Competencias*, 10a. ed., México, THOMSON, 2005, p.201.

<sup>7</sup> Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p. X.

Las organizaciones que deseen tener éxito realizarán una planeación estratégica de forma periódica, y debe ser flexible hacia los cambios que se den, por lo que es un enfoque de sistemas que permite guiar a las empresas al cumplimiento de sus metas.

### 2.1.1 Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica es importante ya que proporciona a la alta dirección un orden en lo relacionado con las decisiones y acciones que son tomadas cotidianamente. No sin olvidar que permite integrar los recursos y esfuerzos mediante una mayor participación creativa de quienes se encargan de dirigir y operar a la organización, así como, estimular el desarrollo de las habilidades del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que impliquen grandes esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo.

Pero más allá de esto, la planeación estratégica brinda la oportunidad de integrar los recursos y esfuerzos empresariales mediante una mayor participación creativa de quienes se encargan de dirigir y operar la organización, de la misma manera contribuye a la creación de una inteligencia estratégica para delimitar y dar solución a los problemas directivos, gerenciales y operativos.

Otro aspecto es el de generar un proceso de consistencia y coherencia entre los flujos de actividad e información, por medio de una mejor organización del trabajo no sin olvidar que sirve de estímulo al desarrollo de habilidades gerenciales y operativas del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que implican grandes esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo.

Flórez describe su importancia en que, "La planeación juega un papel de gran importancia por variadas razones: fija la atención en los objetivos, reduce

la incertidumbre, propicia las operaciones económicas, facilita en control y permite la formulación de políticas.”<sup>8</sup>

Planear es importante considerando que si en la parte dinámica lo central es dirigir, en la parte mecánica lo es el planear; ya que si administrar es “hacer a través de otros”, es necesario primero diseñar los planes en forma de acciones que habrán de coordinarse para alcanzar las metas.

Ya que los objetivos no se lograrían si los planes no los detallaran, para que puedan ser llevados a cabo de manera integra y eficaz.

Otro punto mas es que debe existir un control, para así comparar lo que se ha logrado con el plan estratégico, ya que no existe control si no se compara con lo planeado, pues sin planes se trabaja a ciegas.

Por lo que, “La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.”<sup>9</sup>

“Propicia que la organización se responda ciertas preguntas que son importantes para el proceso de planeación estratégica como lo es: ¿A dónde queremos ir?, ¿En donde estamos hoy?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos?, y ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?”<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Flórez Andrade, Julio, *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*, México, ECOE EDICIONES, 2003, p. 277.

<sup>9</sup> Ponce Reyes Agustí, *Administración Moderna*, México, Limusa, 1996, p. 245.

<sup>10</sup> Amaya Amaya, Jairo, *Gerencia: planeación y estrategia*, Colombia, PubliArte, 2007, p. 14.

### 2.1.2 Principios de la planeación

La planeación estratégica se ve regida por ciertos principios los cuales se detallan mas adelante y que sirven de cimiento en el momento en que se desea realizar.

El primer principio es de precisión, ya que si se hacen planes estos se deben establecer con la mayor precisión y no con afirmaciones vagas y genéricas, dado que dichos planes serán los encargados de regir acciones concretas.

Si no se posee de un plan preciso, la organización o el negocio que se emprenda será un juego de azar, pues no contara con guías de acción para que esta logre lo que pretende; claro esta, que no siempre se podrá tener planeado y controlado todo, ya que existen factores que surgen de imprevisto generando un momento tensión.

Se debe reflexionar que ha mayor seguridad en la fijación de los planes, menor incertidumbre se tendrá sobre los escenarios internos o externos a los que se deba enfrentar la organización pues este es un sólido esqueleto sobre el cual se pueden hacer adaptaciones futuras.

El segundo principio es la flexibilidad, todo plan debe guardar cierto margen para los cambios que se lleguen a presentar, de no hacerlo significaría el no amoldarse a las situaciones cambiantes que se suscitan alrededor; este principio pudiese tomarse de forma contradictoria con respecto al antes mencionado, pero flexible es permitir pequeñas adaptaciones momentáneas retomando su dirección inicial.

Toda organización debe prever en sus planes los supuesto que pudiesen surgir, esto puede ser fijando máximos y mínimos (estándares), proponiendo de

antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales o bien estableciendo sistemas para su rápida revisión.

El tercer principio es la unidad de dirección, el cual indica que los planes que se aplican en la organización deben estar coordinados e integrados de tal modo que se pueda decir, que hay un plan general; ya que si existen planes inconexos para cada función surgirán las dudas y contradicciones.

Por ello cada uno de los planes que es aplicado a las distintas áreas de trabajo como lo son: ventas, finanzas, contabilidad, recursos humanos y producción, tendrán que estar estrechamente relacionados de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

Por lo que el realizar un plan, significa darle un orden a todo lo que se pretende hacer, y el orden requiere continuidad, dirección y el logro de la integración como fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse de manera jerárquica hasta formar uno solo.

Ahora bien, el cuarto principio es la consistencia, es necesario que todos los planes que se deseen realizar y aplicar para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización, estén integrados al resto de los planes para que en conjunto interactúen y logren así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Con este principio se incita a que exista una relación lo más perfecta posible entre todos los planes ya que con esto se lograra la consumación exitosa de estos.

Por otro lado, todo plan requiere generar una relación favorable entre los beneficios que se esperan con respecto al costo que se tendrá para alcanzarlos, con esto se tiene que el quinto principio hace referencia a la rentabilidad.

### 2.1.3 Técnicas de la planeación

“Las técnicas para formular planes y presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración.”<sup>11</sup>

Esto es por que existen diversas técnicas como formas de planear, pero quizá las más usadas son las siguientes:

- Manuales.

“Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”<sup>12</sup>

Existen diversos tipos de manuales entre algunos se pueden mencionar los de objetivos, departamentales y políticas; estos son folletos, libros, carpetas, etc., en los cuales se concentra de una manera más fácil y sistemática toda la información administrativa con el fin de orientarla y uniformarla ya que proviene de las distintas áreas de una organización.

- Diagramas de flujo de proceso.

“El diagrama de flujo de proceso consiste en una grafica matricial que presenta, mediante simbología, el detalle de la secuencia de operaciones de un

---

<sup>11</sup> Ponce Reyes Agustín, *Administración Moderna*, México, Limusa, 1996, p. 259.

<sup>12</sup> Franklin F, Enrique Benjamín, *Organización de Empresas*, 2ª, ed., México, McGraw- Hill, 2004, p. 170.

proceso, los tiempos de duración y las distancias recorridas entre un paso y otro.”<sup>13</sup>

También cabe mencionar que es una secuencia de operaciones expresadas en forma grafica y con la cual se ha logrado representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, favoreciendo la simplificación del trabajo principalmente el basado en los estudios de movimientos.

- Grafica de Gantt.

“Una grafica de Gantt ilustra visualmente el avance real y el proyectado del trabajo, a lo largo del periodo que comprende un proyecto. Estos instrumentos son especialmente útiles para programar proyectos únicos.”<sup>14</sup>

Esta tiene por objeto el controlar la ejecución simultánea de varias a actividades que se realizan de manera coordinada; también se conocen como graficas de tiempo y actividades dado que estas son las dos variables clave que se toman en cuenta.

- Técnicas de trayectoria critica: el PERT ( Program Evaluation and Review Technique), CPM (Critical Path Method), y RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Sheduling) los cuales son así, por que buscan planear y programar en forma grafica y cuantitativa una serie de secuencias coordinadas de actividades simultaneas que poseen el mismo fin y origen poniendo énfasis en la duración, costo.

---

<sup>13</sup> Hernández Orozco, Carlos, *Análisis administrativo*, México, EUNED, 2005, p. 114.

<sup>14</sup> J. Dubrin, Andrew, *Fundamentos de administración*, 5a. ed., México, THOMSON, 2000, p. 167.

#### 2.1.4 Características planeación estratégica

La planeación constituye el puente entre la situación actual y el futuro que deseamos para nuestra organización. Permite enfrentar con éxito los cambios tecnológicos, del mercado, de la economía y de la reglamentación gubernamental, entre otros; debe provocar que la organización sea capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes de su entorno.

Su importancia radica en que afecta de manera fundamental a las otras etapas del proceso administrativo; las demás no se darían sin que previamente se haya ejecutado la planeación.

La planeación estratégica es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes, es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección, también establece un marco de referencia general para toda organización, así mismo se puede indicar que maneja información fundamentalmente externa, afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación y cubre amplios periodos.

##### 2.1.4.1 Planes estratégicos y operativos

En cuanto a jerarquía de planes las organizaciones se administran de acuerdo a dos tipos de planes. Los planes estratégicos los cuales, son diseñados por gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización y los planes operativos los cuales contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en actividades diarias. Ambos parten del establecimiento de la misión, primero el estratégico y posteriormente el operativo, por lo que ambos persiguen las metas organizacionales.

El otro punto a desarrollar son las diferencias que guardan cada uno de los planes y las cuales son tres:

- La primera es el horizonte de tiempo, en lo que respecta a los planes estratégicos estos son contemplados para varios años; en el caso de los operativos su plazo suele ser de un año.
- La segunda hace referencia al alcance, en los planes estratégicos es importante analizar el alcance de estos ya que son diseñados y aplicados a una amplia gama de actividades de la organización por lo que su alcance es mayor con respecto a los operativos, por lo tanto estos tienen un alcance mas estrecho y limitado.
- La última diferencia es el grado de detalle, los planes estratégicos suelen establecerse en términos muy simples y genéricos, sin embargo esto es necesario para lograr que toda la organización piense en el total de operaciones que debe realizar; por otra parte, como los planes operativos derivan de los estratégicos estos deben de estar mas detallados.

#### 2.1.4.2 Factores negativos de la planeación estratégica

“La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, si no que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas.”<sup>15</sup>

De acuerdo a lo anteriormente planteado, se presentan algunos de los errores que se deben evitar en la planeación estratégica.

---

<sup>15</sup> Fred R, David, Sánchez Miguel Ángel, *Conceptos de administración estratégica*, 9a.ed., trad. de Miguel Ángel Sánchez Carrión, México, Pearson educación, 2003, p.18.

- a) Usarla para obtener control sobre las decisiones y los recursos.
- b) Llevarla a cabo por el hecho de lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- c) Establecer la misión y apresurarse a la formulación de la estrategia.
- d) No dar conocimiento a los empleados del plan, lo cual implica que sigan trabajando sin tener conocimiento de éste.
- e) Los gerentes toman decisiones intuitivas que generan conflicto con el plan establecido.
- f) Los gerentes no apoyan de manera activa el proceso de planeación estratégica.
- g) No usar lo planes como una norma para medir el rendimiento
- h) Delegar la planeación a un “planificador” en lugar de hacer participes a los gerentes.
- i) Excluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- j) No contar con un ambiente colaborativo que apoye el cambio.
- k) Considerar que la planeación es poco importante e innecesaria.
- l) Tener una planeación tan formal que la flexibilidad y creatividad se pierdan.
- m) Estar enfrascado en los problemas que aquejan en ese momento a la organización y no darse cuenta de que la planeación aplicada en ese momento es insuficiente o nula.

#### 2.1.5 Razones que limitan la aplicación de la planeación estratégica

“Algunas empresas no participan en la planeación estratégica y otras la llevan a cabo pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados”<sup>16</sup>;

---

<sup>16</sup> Fred R, David, Sánchez Miguel Ángel, *Conceptos de administración estratégica*, 9a.ed., trad. de Miguel Ángel Sánchez Carrión, México, Pearson educación, 2003, p.17.

dado esto se describirán algunos motivos que dan origen a la aplicación limitado o nula de la planeación estratégica.

El primer motivo es estructura de recompensa inadecuada. Se presenta cuando una empresa logra el éxito, más sin embargo cuando surge un fracaso esta castiga al personal, lo cual provoca que este opte por no arriesgarse a tratar de lograr algo, si sabe que puede recibir un castigo.

La incompetencia en el manejo de una crisis, se refleja en que la organización puede verse totalmente involucrada en tratar de mejorar la situación económica en la que se encuentra y con eso errar el camino y olvidar lo que a futuro puede suceder debido a que no se preocupa por planear.

En ciertas empresas, se vea a la planeación como una perdida de tiempo ya que como no se elabora un producto y no se ve ganancias, consideran que el tiempo empleado en planear es una inversión, situación que es inconsistente para el proceso.

El alto costo, es el principal factor por el que muchas organizaciones no lo aplican ya que determinan de manera subjetiva que se invierte en acciones que por causas culturales ajenas a la empresa no se pueden llevar acabo.

La negatividad del personal origina pasividad y este aspecto hace referencia a que en el momento de crear un plan o empezar a idealizarlo y solicitar el apoyo del personal, este se rehúsa a realizar un esfuerzo para formularlo, por lo tanto lo encuentran tedioso, ya que esto implica encontrar estrategias que ayuden a la solución de un problema o bien a crear una nueva perspectiva de un plan.

El que la organización sienta que posee el éxito necesario, puede dar una visión a los empleados y directivos de que no es necesario planear, ya que las cosas funcionan y se mantienen en buen curso , pero esto no indica que lo

que funcione hoy funcionara en el mañana y más por que la organización es un ente muy dinámico.

El terror al fracaso, es el factor primordial que surge cuando las organizaciones no emprenden ningún tipo de acciones por el hecho de creer, que si ejecutan alguna, está puede ser un fracaso; pero es de entenderse que siempre que se desee llevar a cabo una acción, existirá cierto margen de riesgo de fracasar.

En lo que nunca deberá caer una organización, es tener un sentimiento excesivo de confianza, pensar que por el hecho de que la empresa este funcionando bien y se haya adquiriendo experiencia, genere que los directivos dediquen menos tiempo a la planeación formal y dejen que todo siga su curso natural, sin embargo, esto no es conveniente ya que si se tiene la visión de que todo marcha bien, la organización puede extinguirse muy rápido.

Puede existir el factor de experiencia previa desagradable en personas que en algún momento tuvieron una empresa e idearon planes para que funcionara y se toparon con que estos se tornaron prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles, dando como resultado que nunca se aplicaran planes y acciones que pudieran potencializar a la organización.

El interés en sí mismo hace referencia a que los directivos de alguna organización o bien el propio dueño de un negocio consideren que han logrado una buena posición y que poseen un lugar privilegiado gracias al viejo sistema de trabajo con el que se han mantenido operando, esto no permitirán que los asesores o los consultores les muestren una idea o un nuevo plan de trabajo para mejorar sus sistemas o procedimientos y lo tomaran como una amenaza.

La inseguridad y el temor es lo más común en una organización al momento de aplicar un nuevo esquema de trabajo o de técnicas que mejoren

los proceso con los que funciona, ya que el personal tiende a sentirse dudoso o intimidado ante los cambios; por lo tanto sus capacidades de análisis, comprensión y aplicación se ven limitadas.

Las diferencias en opiniones son imprescindibles de surgir, puesto que para algunos directivos el plan con el que se mantiene es perfecto, sin embargo existirán quienes vean todo desde un punto de vista diferente, el cual puede estar influenciado por el logro de aspiraciones personales o bien para la organización, pero que difieren del plan establecido.

Para finalizar, el elemento sospecha, siempre estará presente en los empleados, si la gerencia no los hace participes de cada una de las decisiones que se tomen o de los suceso que enfrenta la organización.

#### 2.1.6 Etapas de la planeación estratégica

Cabe señalar que las principales etapas de planeación estratégica son tres y es necesario analizarlas para su aplicación, por lo que a continuación se describe cada una de ellas.

En primera instancia se tiene la formulación de estrategias, en esta etapa es necesario desarrollar la misión de la organización, identificar las oportunidades o amenazas externas y determinar las fuerzas o debilidades internas, para así establecer objetivos a largo plazo, los cuales se cumplirán al generar y seleccionar estrategias específicas para llevarse a cabo.

Posteriormente la implantación de estrategias, que es cuando la organización debe establecer objetivos, políticas, proyectos y asignación de recursos, con el fin de que se puedan ejecutar eficientemente.

Por último se realiza la evaluación, que consiste en revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales, medir el desempeño y tomar acciones correctivas, no sin olvidar que todas las estrategias pueden estar sujetas a cambios, considerando aspectos extrínsecos a la organización.

#### 2.1.7 Sistema de planeación estratégica

El sistema es la suma de cuatro elementos básicos como son: herramienta de trabajo, sistema integral de administración, proceso de desarrollo empresarial y enfoque de negocios; a continuación se describen cada uno para su mejor comprensión.

En primer lugar se considera la herramienta de trabajo, que permite detectar con precisión la oportunidades de negocio y las amenazas que se generan en los diferentes escenarios del entorno empresarial, de igual manera permite detectar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con la madurez de su estructura orgánica- funcional, el saneamiento de sus finanzas, la incorporación de tecnología de vanguardia, el desarrollo de los recursos humanos, la optimización de los procesos productivos y de comercialización, así como la calidad de los productos y servicios que se colocan en el mercado.

Otro es el sistema integral de administración, que contribuye a hacer más eficaz la relación que se establece entre:

- Las personas que laboran en la organización.
- Las áreas o departamentos que la conforman.
- Las oficinas centrales o corporativas, los niveles gerenciales y operativos.

- Los accionistas o dueños de la compañía y sus principales directivos.
- La alta dirección y los diferentes niveles operativos.
- La empresa con la comunidad a la que pertenece y sirve.

También funge como sistema, el proceso de desarrollo empresarial, que es útil para producir y difundir información estratégica orientada hacia la optimización de los procesos de toma de decisiones en los niveles directivos, gerenciales y operativos.

De la misma manera agiliza la comunicación corporativa y mejora el entendimiento de los procesos de cambio entre los diferentes grupos de interés que rodean a la organización.

Por ultimo el enfoque de negocios que brinda visualizar perspectivas que contribuyan a la optimización de recursos y el aprovechamiento de oportunidades, permitiendo:

- Comprender la evolución de la organización y su entorno a futuro.
- Confrontar la situación actual con las perspectivas a futuro.
- Enfrentar los problemas cotidianos con una visión integral y alargo plazo.
- Definir el rumbo que guiara a la organización durante amplios periodos.
- Orientar las decisiones y acciones que se desarrollen dentro de la organización con una visión estratégica.

#### 2.1.7.1 Integración de un sistema de la planeación estratégica

Como se muestra en la Figura 1; la integración de un sistema de planeación estratégica tiene cuatro grandes directrices, la definición de la razón de ser y rumbo organizacional, la elaboración del diagnostico externo e interno, el planteamiento de estrategias y la aplicación de acciones para promover el

cambio planeado, por lo que a continuación se describirán detalladamente cada una de las directrices.

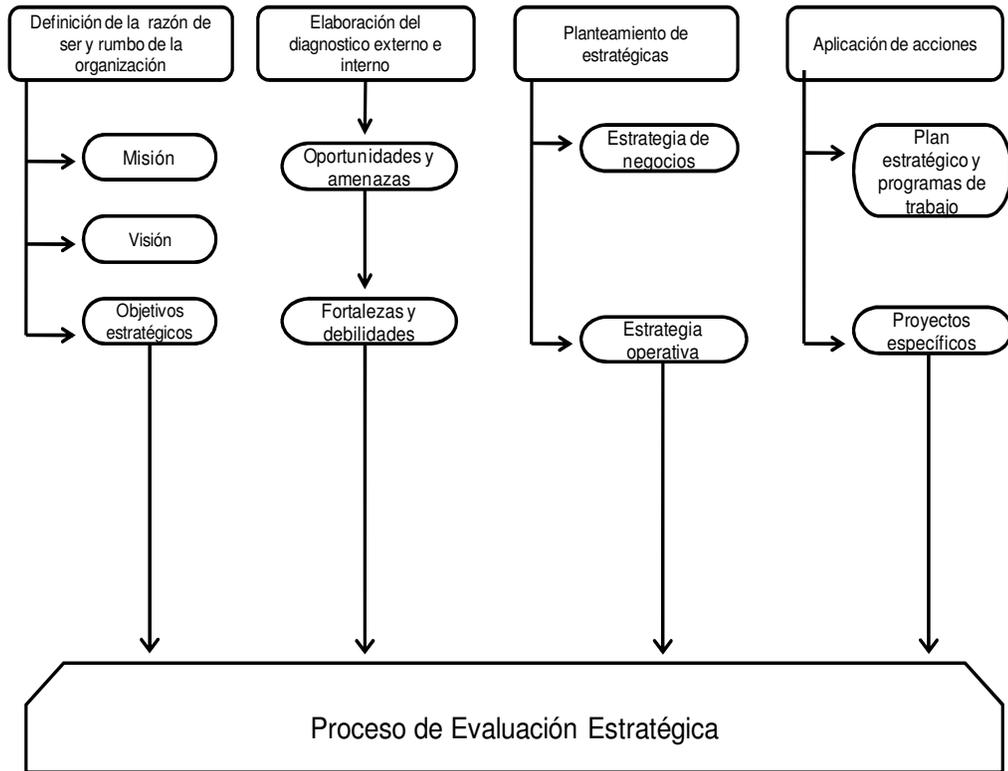


Figura 1 Integración del Sistema de Planeación Estratégica 1 CORONA FUNES RAFAEL

La primera directriz es la definición de la razón de ser y rumbo organizacional de la cual se desprende la misión, visión y objetivos estratégicos.

“La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que

deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.”<sup>17</sup>

Otro significado sería que “La misión es la finalidad específica de una organización que la distingue de otras de su mismo tipo.”<sup>18</sup>

También es considerada como la “Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación.”<sup>19</sup>

Está es útil a la alta dirección para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en los diferentes escenarios del entorno empresarial; a la gerencia media le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, la cual mejora el rendimiento del factor humano, de los recursos materiales y financieros; por último al personal operativo le facilita comprender su papel protagónico en los procesos de trabajo y la importancia de su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.

Dicha misión es definida por los propietarios y la alta dirección de la empresa ya que ellos poseen un conocimiento completo de la organización y la evolución que está tendrá a mediano y largo plazo, para esto se debe contestar a tres preguntas básicas:

1. ¿Qué? (necesidad se debe satisfacer)
2. ¿Quién? ( los clientes que se pretenden alcanzar)
3. ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar)

---

<sup>17</sup> Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p. 1.

<sup>18</sup> Madrigal Torres, Berta E., *Habilidades directivas*, México, McGraw-Hill, 2000, p. 7.

<sup>19</sup> Francés, Antonio, *Estrategia y Planes para la empresa*, México, Prentice Hall, 2006, p. 40.

Para responder a las preguntas antes mencionadas, la misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer a lo largo del tiempo; la primera es la atención (debe ser orientada al cliente), la segunda debe contener alta calidad en sus productos y/o servicios, la tercera poseer un filosofía de mejoramiento continuo y la última de innovación (darle distintivos a sus productos y/o servicios que atraigan y mantengan al cliente).

Y para que la misión sea acorde a la organización debe cubrir requisitos que le den validez y funcionalidad como son:

- a) Amplia. En cuanto a línea de satisfactores se refiere, pero con posibilidad de expansión a otros productos y/o servicios o líneas similares, sin embargo no debe ser tan amplia ya que se puede perder la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda el tipo de mercado y la necesidad a cubrir.
- b) Motivadora. La misión debe servir de inspiración a todos los que laboran en la organización, pero no tan ambiciosa que se llegue a percibir como algo inalcanzable.
- c) Congruente. Su compromiso es reflejar los valores (éticos y morales) de la empresa, así como de las personas que la dirigen y laboran en ella.

Como conclusión se tiene que, “La misión de una empresa en la tarjeta de presentación de la misma, por lo que exige una constante revisión y una autoevaluación del funcionamiento de la empresa para saber si la misión y el funcionamiento son congruentes uno con otro.”<sup>20</sup>

En lo que respecta a la visión, “La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro.”<sup>21</sup> Esta se va construyendo día

---

<sup>20</sup> Alcaraz Rodríguez, Rafael, *El emprendedor de éxito*, 2a. ed., México, McGraw-Hill, 2001, p. 16.

<sup>21</sup> Corona Funes Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p.33.

a día a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa.

También se define como el “Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser a futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.”<sup>22</sup>

Tomando otro concepto, “La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.”<sup>23</sup>

Es útil dado que consolida el liderazgo de la alta dirección, ya que si se tiene claro lo que se quiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia logros permanentes, visualizar a la organización a largo plazo para brindar la oportunidad de sentirse protagonista del proceso de cambio planeado y lo que la hace más funcional es que da fortaleza a la persona para aportar lo mejor de sí misma.

El definirla es responsabilidad del grupo de accionistas y alta dirección, como lo es también especificar la mejor estrategia para su difusión, comprensión y aplicación en todas y cada una de las áreas por las que este integrada la organización.

Por otro lado están los objetivos estratégicos los cuales son,” Un marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos, su planteamiento involucra los esfuerzos y recursos de toda la organización, así como la participación y colaboración de los diferentes grupos de interés.”<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Amaya Amaya, Jairo, *Gerencia: planeación y estrategia*, Colombia, PubliArte, 2007, p. 15.

<sup>23</sup> Hitt, Michael A. et al., *Administración estratégica*, 7ª ed, México, THOMSON, 2008, p.19.

<sup>24</sup> Corona Funes Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p.45.

Una acepción mas es que los, “Objetivos son las situaciones a las que esperamos llegar, o los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión, dado que consideramos que esas situaciones y resultados son positivos para la organización y/o para quienes la dirigen o integran.”<sup>25</sup>

En otro orden de ideas, “Los objetivos estratégicos son enunciados de lo que se pretende lograr a largo plazo, dentro del termino temporal que corresponde al plan estratégico.”<sup>26</sup>

De acuerdo a lo antes planteado estos deben tener ciertas características, como ser factibles, cuantificables, definidos en espacio y tiempo, retadores y redactados por escrito, para así no errar el rumbo de la organización

Los objetivos son uno de los pilares que permiten la aplicación eficiente de la administración en cualquier sector, generando mecanismos de trabajo para que se alcancen o en su momento ir evaluándolos para efectuar correcciones o aplicación de mejoras que beneficien y/o potencialicen a una organización.

En conclusión los objetivos son de utilidad para evaluar el desempeño general y medir el rezago que manifiesta la organización en relación con los propósitos empresariales; estos son definidos por la alta dirección y los gerentes que coordinan las áreas estratégicas dentro de una organización.

Los objetivos estratégicos se definen como lo muestra la Figura 2

---

<sup>25</sup> Koenes, Avelina, *Dirección por objetivos*, España, Ediciones Díaz Santos, 1994, p. 87

<sup>26</sup> Martín Granados, Ma. Antonieta. *et al.*, , *Liderazgo emprendedor*, México, THOMSON , 2007, p. 30

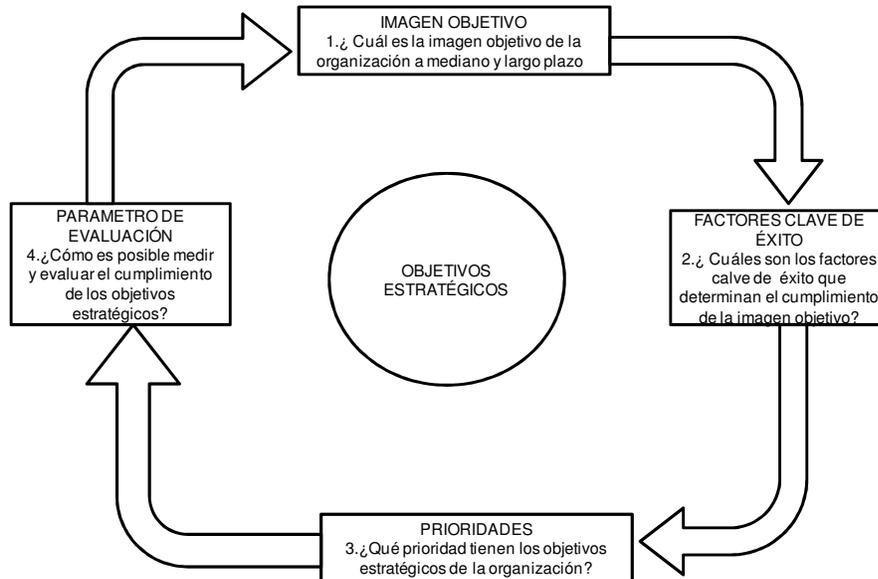


Figura 2 Objetivos Estratégicos 2 CORONA FUNES RAFAEL

La segunda directriz es la elaboración del diagnóstico externo e interno y del cual se desprenden las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, estas dos últimas se abordarán más adelante.

Respecto a las oportunidades "Son aquellas situaciones o circunstancias generadas en los ámbitos del mercado, competencia, entorno sectorial, entorno macroeconómico y el entorno de la economía internacional, por lo que el análisis de las diferentes dimensiones del entorno, nos permite intuir sus tendencias e identificar los aspectos clave de su comportamiento futuro; las amenazas son situaciones o circunstancias generadas en las diferentes dimensiones del entorno y que afectan negativamente el desarrollo de una organización a corto, mediano y largo plazo."<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Corona Funes Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p.63.

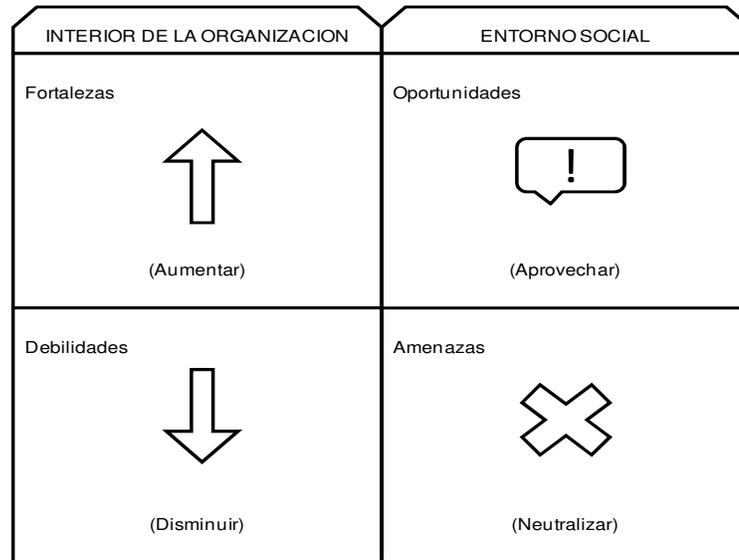


Figura 3 Análisis FODA

El concepto de análisis FODA refiere a, “Determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.”<sup>28</sup>

El detectar estas estos factores sirve para normar un criterio y afinar la elección de las mejores alternativas y estrategias que impulsen a la organización para comprender el escenario en que se aplicaran las decisiones tomadas dentro de la organización, también se podrá tener una mayor certidumbre de los procesos, de los cambios externos y su injerencia en el desarrollo de la misma así como, dirigir y orientarla hacia un mejor crecimiento inteligente y sostenido.

Pero como se pueden detectar las oportunidades y amenazas que se generan en los diferentes escenarios del entorno, estas se pueden determinar

<sup>28</sup> Koenes, Avelina, *El plan de negocios*, España, Ediciones Díaz Santos, 1994, p. 157.



el mercado potencial por zona o región. Los dos últimos elementos que complementan el mercado son su tamaño y la tasa de crecimiento, el tamaño se mide por la capacidad de comprar y el número de clientes actuales o potenciales, la tasa de crecimiento mide el ritmo al que se desarrolla el mercado actual y el potencial.

Otro aspecto básico es el conocimiento de las necesidades del mercado, determinar cuáles ya están satisfechas y cuáles no, tanto del mercado actual como del potencial, pero es claro que aquellas necesidades que no se encuentran cubiertas representan una oportunidad importante, ya que pueden generar una línea de investigación para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

El segundo escenario es la competencia y del cual es fundamental identificar algunas oportunidades y amenazas; y para esto es necesario desarrollar un sexto sentido para determinar la estrategia a aplicar, tomando en cuenta que una fortaleza en el competidor representa una amenaza para la organización y una debilidad por parte del competidor genera una oportunidad; debido a esto es posible adelantarse a la competencia y ganar mercado para los productos o servicios que la organización ofrezca.

El tercer escenario a analizar es la evolución y tendencias del sector productivo al que pertenece la organización, de éste es necesario conocer los volúmenes de inversión, personal ocupado, número de establecimientos, volúmenes de importación y exportación, balanza comercial e inflación productora; esta clase de información estratégica permitirá determinar con precisión en que tipo de dinámica sectorial se desenvuelve la organización. Véase Figura 5

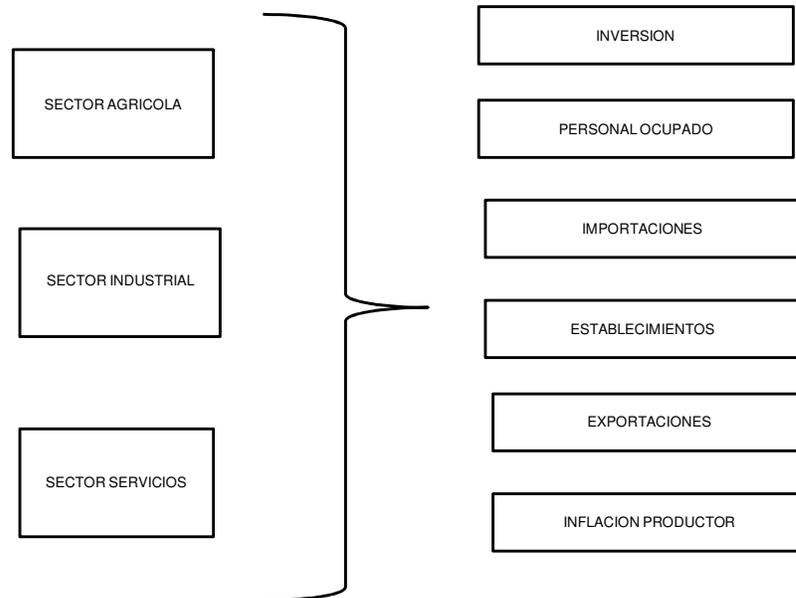


Figura 5 Análisis del sector productivo. 5 CORONA FUNES RAFAEL

El cuarto escenario es el analizar las tendencias de las variables macroeconómicas y su efecto en la organización. Se tiene que estudiar el estado de las finanzas públicas, ingresos y gastos, endeudamiento interno y externo, la tasa de empleo y las remuneraciones sin olvidar que es básico tener claro el comportamiento de la balanza de pagos integrada por las importaciones, exportaciones, entradas y salidas de capitales; ya que todo esto incide en el desarrollo de la organización. Véase Figura 6

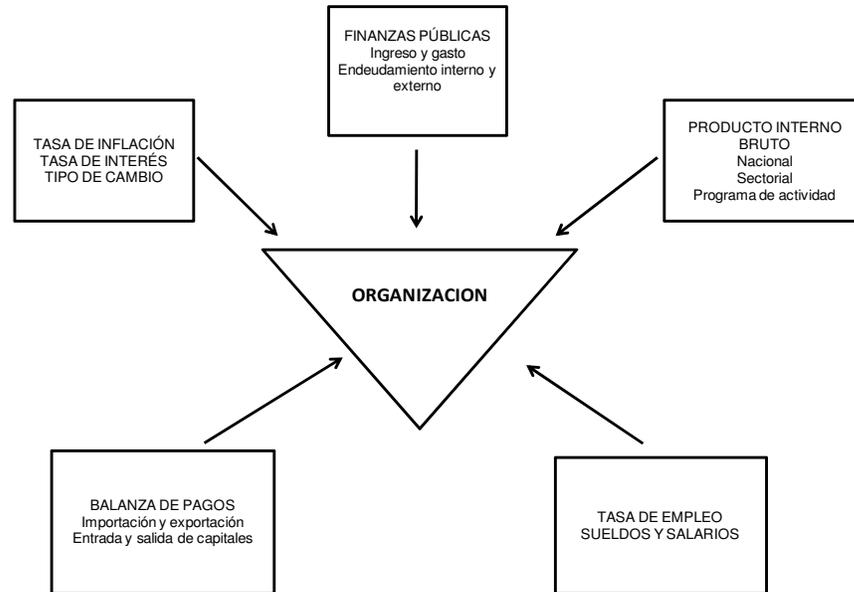


Figura 6 Análisis de las variables macroeconómicas 6 CORONA FUNES RAFAEL

El quinto escenario el cual es de suma importancia considerando que la organización se dedique a la exportación e importación de productos o servicios, es el análisis de los mercados internacionales ; de estos es necesario conocer cuales son las barreras arancelarias de los países con los que se comercializa, también es importante identificar cuáles son las ventajas comparativas de los países con los que se tiene intercambio comercial, así como las tasas de interés internacionales para conocer el flujo de capitales y el riesgo de cada uno, se debe tomar en cuenta que existen países con problemas políticos, económicos y sociales, por lo que no es conveniente exportar con ellos y en caso contrario existen aquellos en donde la opción es viable por lo que se requiere hacer un análisis a fondo. Véase Figura 7

Una vez realizado esto se puede estudiar a detalle en que mercado internacional se puede colocar el producto o servicio, para definir su posible demanda a corto, mediano o largo plazo y así localizar nuevas oportunidades de negocio.

El proceso de globalización y su desarrollo en los países a los que la organización pretende exportar es otro aspecto que se debe orientar adecuadamente a los procesos de comercialización e identificar las oportunidades y amenazas en el ámbito de la economía mundial.

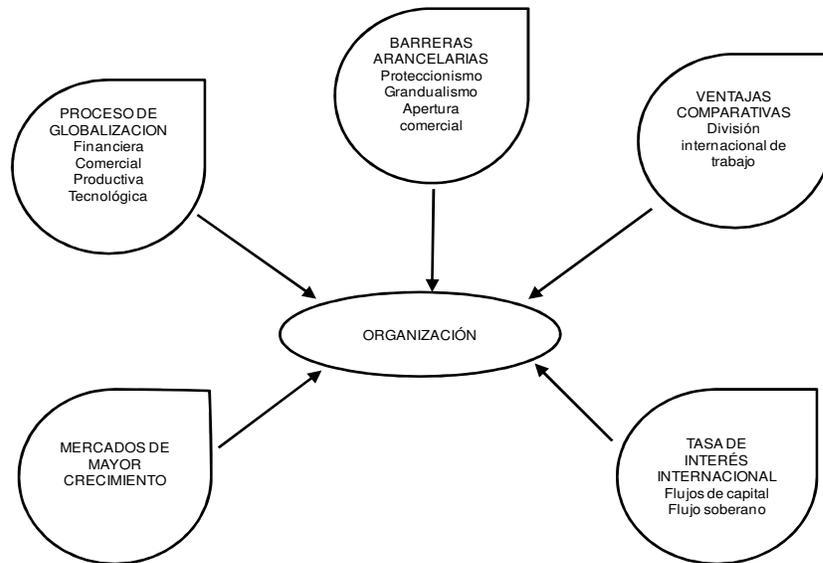


Figura 7 Análisis del mercado internacional 7 CORONA FUNES RAFAEL

En lo que respecta a las fortalezas y debilidades, “La primera es un elemento que genera una ventaja competitiva y la segunda es un elemento que impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización”<sup>29</sup>, la importancia de analizarlas es la de realizar un diagnostico sencillo y claro de la situación actual en la que se encuentra la organización, por lo que debe realizarse con cierta periodicidad, dado que la dinámica de la organización puede ser cambiante. Una acepción mas es que “Las fortalezas son

<sup>29</sup> Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p.84.

características internas positivas que la organización puede explotar para alcanzar sus metas estratégicas de desempeño. Las debilidades son las características internas que podrían inhibir o restringir el desempeño de la organización.”<sup>30</sup>

Para realizar este análisis es conveniente contar con la mayor información estratégica posible para evaluar de manera cuantitativa las fortalezas y debilidades; éste requiere tener información sobre la organización, los recursos humanos, el proceso productivo, la comercialización, las finanzas, la tecnología, los sistemas de información y los productos o servicios, por lo que a continuación se describen.

En cuanto a la organización se debe ahondar en su estructura organizacional, ya que algunas son rígidas y verticales lo cual las hace menos flexibles para desarrollar nuevos procesos de trabajo de manera eficiente, por lo que esto es considerado una debilidad; otras son mas sencillas, fáciles de operar y de estructura horizontal lo cual les da la sensación de estar directamente relacionadas con sus clientes generando una fortaleza.

Lo que respecta a las funciones, estas deben estar contenidas en un manual organizacional perfectamente claro y difundido, con funciones precisas para cada puesto, así como mantenerlo actualizado para evitar duplicidad de funciones.

Será de vital importancia la comunicación interna ya que dentro de una organización existen diferentes procesos de difusión desde los formales (oficios) hasta los informales (los que se realizan de manera verbal), los primeros van dirigidos a cada uno de los diferentes tramos de la estructura organizacional manteniendo al personal permanentemente informado sobre lo

---

<sup>30</sup> Daft L.Richard *et al.*, *Introducción a la administración*, 4a. ed., México, THOMSON, 2006, p.169.

que acontece en la organización, si se diera el caso contrario esto seria una debilidad por parte de la organización; dado que la comunicación externa se basa en los proveedores, clientes y comunidad; deberá ser permanente para aquellos grupos a los que se les da a conocer los planes y proyectos estratégicos.

Por ultimo los flujos de actividad los cuales, si la estructura de la organización lo permite son rápidos, sencillos, directos y hacen ver a cada uno de los colaboradores de la organización como un eslabón de una cadena generadora de valor; evitando que la capacidad de respuesta de la empresa se vea disminuida.

El segundo factor es el recurso humano del cual es necesario analizar los conocimientos, habilidades y actitudes, ya que existen personas que tienen amplios conocimientos sobre cierta materia y han desarrollado habilidades, como el liderazgo, la toma de decisiones e integración de equipos de trabajo, pero no necesariamente muestran una actitud proactiva hacia la organización lo cual tiende a perjudicarla.

El sueldo o salario es primordial y se entiende que son, “Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”<sup>31</sup>, y que debe ser revisado en conjunto con el departamento de recursos humano, la organización realizara un estudio entre las empresas del mismo giro para identificar sus estructuras salariales y compararlas con las suyas (encuesta salarial); las prestaciones y compensaciones deberán estar por arriba del nivel del mercado.

En lo anterior se incluyen los incentivos y estímulos, cabe aclarar que “El incentivo es de carácter económico, en tanto que el estímulo es un diploma o

---

<sup>31</sup> Reyes Ponce, Agustín, *Administración de personal II sueldos y salarios*, México, Limusa, 2002, p.15.

reconocimiento”<sup>32</sup>, también puede definirse como, “El pago adicional que se otorga a un empleado por su productividad.”<sup>33</sup>

Ambos deben ser promovidos por la organización; teniendo a su cargo la capacitación y adiestramiento, ya que ambos juegan un papel primordial en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, las capacitaciones deberán ser dos o tres veces en el año; si esta no se desarrolla con base en un programa y no se orienta a resolver problemas y a alcanzar los objetivos de la organización; será considerada una señal de debilidad por parte de la empresa.

El tercer factor es el proceso productivo del cual se analizaran los métodos y procedimientos de trabajo, esto implica que debe existir documentación completa y actualizada de todos y cada uno de los procesos.

Así mismo los costos de calidad son parte esencial, dado que se pueden ver afectados por reproceso, retrabajo, desperdicios y errores frecuentes. Por lo que si se tornan constantes será una señal de debilidad y la organización deberá reducirlos.

En cuanto a los tiempos y movimientos son fundamentales ya que si son cortos posibles y sencillos resultaran benéficos y así se evitara que sean largos y complicados; la integración de los recursos se deberá realizar de manera inteligente pues participan recursos humanos, materiales y financieros los cuales generaran un alto nivel de eficiencia en el mismo.

Para finalizar, los espacios e instalaciones en la organización deben ser amplios y adecuados para realizar las tareas, lo cual generara un clima laboral entendiéndose como, “El conjunto de características del ambiente interno que

---

<sup>32</sup> Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p.93.

<sup>33</sup> Münch, Lourdes, *Administración de capital humano*, México, Trillas, 2006, p. 72.

influyen en la motivación, conducta, satisfacción y moral de los integrantes de la organización.”<sup>34</sup>

El cuarto factor es la comercialización, en esté están inmersos los puntos de venta que consiste en tener claramente identificadas la ubicación y las condiciones de operación de los puntos de venta, así como de verificar que los puntos cercanos al cliente estén bien acondicionados y atendidos por personal altamente especializado, también se debe vigilar que ningún punto de venta se encuentre desabastecido y que no presten el servicio de manera rápida, generando una debilidad en la organización, también se ve afectado por las fuerzas de venta, ya que las personas que venden los productos o servicios de la organización deben conocerlos perfectamente.

Así mismo permite identificar las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente; por lo que la promoción que es la atención directa que se tiene con el cliente es de vital importancia y se vera complementada con la publicidad, la cual se realiza a través de los medios de comunicación llevando a cabo lo necesario para que el publico conozca los productos o servicios y opte por ellos.

Profundizando se encuentra lo que es imagen corporativa, la cual se puede definir como “Potenciar a todos los productos de una misma empresa o grupo y, en especial, incrementar el grado de conocimiento y de prestigio de la misma.”<sup>35</sup>

La imagen corporativa implica tratar de vender todo un concepto de imagen que se ha desarrollado durante muchos años en la organización, existen empresas que logran consolidarla con un alto nivel de posicionamiento entre los clientes actuales y los potenciales, caso contrario es cuando la organización tiene una pobre imagen corporativa sin impacto ante sus clientes

---

<sup>34</sup> Münch, Lourdes, *Administración de capital humano*, México, Trillas, 2006, p. 110.

<sup>35</sup> García Uceda, Mariola, *Las claves de la publicidad*, 5a. ed., Madrid, ESIC, 2001, p. 47.

actuales y potenciales, por lo que si la organización presenta esto es importante que los ejecutivos presten atención y valoren si se esta creando un producto de alta calidad con bajos volúmenes de ventas y, por lo tanto, con bajos niveles de utilidad.

Sin olvidar que la investigación de mercados es uno de los principales factores a tomar en cuenta ya que permite monitorear continuamente a los cliente y poder llegar a ellos con el producto y/o servicio que se produce o distribuye, esta investigación puede hacerse mediante una encuesta dirigida a los cliente y los resultados arrojados servirán de retroalimentación a toda la organización.

Así mismo el proceso de investigación de mercados ofrece, “Un enfoque sistemático para diseñar, reunir, interpretar y presentar informes que ayudaran a los mercadólogos a explorar oportunidades y a tomar decisiones específicas.”<sup>36</sup>

El quinto factor es el campo de las finanzas, el cual abarca los ingresos que son el resultado de la comercialización del producto o servicio y en contraparte están los egresos los cuales son calculados en base a las erogaciones realizadas por la empresa en un periodo determinado; sin embargo se debe tener conciencia de que suelen existir situaciones no programadas produciendo salidas extraordinarias de recursos ,por ende las organizaciones deben ser rentables a través de la obtención de clientes que adquieran los productos o servicios en los puntos de venta.

Lo ideal para fortalecer la posición competitiva es atender preferentemente a los clientes rentables; ofreciendo los productos de mayor margen de ganancia; y estar ubicados en zonas de mayor generación de ingresos.

---

<sup>36</sup> Hoffman, Czinkota *et al.*, Principios de Marketing y sus mejores practicas, 3a. ed., México, THOMSON, 2007, p. 135.

El sexto factor es la tecnología, que está conformado por la maquinaria y equipo, la cual debe ser moderna y bien adaptada para un desarrollo óptimo de los procesos de trabajo; los aspectos mencionados anteriormente requerirán de mantenimiento preventivo y correctivo en tiempo y forma y con base en la aplicación de recursos programados, ya que el objetivo es conservar el equipo y maquinaria siempre en buen estado para evitar gastos a corto plazo.

En lo que refiere a los sistemas y equipo de cómputo que es necesario para operar la maquinaria, deben ser vanguardistas así como contar con tecnología de punta para su desempeño y de esto, dependerá la capacidad instalada de la organización.

Si la organización cuenta con un departamento de investigación y desarrollo; en el cual se diseñen nuevos productos o servicios y en donde surjan ideas creativas que estimulen el desarrollo de un proceso continuo de innovación generando que esté se encuentre continuamente innovando y aplicando nueva tecnología para operar el proceso productivo, será una señal de fortaleza en relación con la competencia.

Entendiéndose que el desarrollo de nuevos productos es, “El acto de incluir en el patrón de consumo productos que antes no habían sido usados o consumidos.”<sup>37</sup>

Por lo que si las metodologías de trabajo e investigación que se han desarrollado en la organización han sido eficaces para implantar un nuevo proceso de trabajo y han dado la oportunidad de generar diferencias importantes en relación con la competencia, la organización deberá mantenerlas e incluso adecuarlas a los cambios generados por factores internos y externos que la rodean.

---

<sup>37</sup> Lerma Kirchner, Alejandro E., *Guía para el desarrollo de productos: una visión global*, 3a. ed., México, THOMSON, 2004, p.178.

El séptimo factor para analizar las fortalezas y debilidades lo constituyen los sistemas de información, entre los cuales están las bases de datos, que si están bien integradas y perfectamente relacionadas para obtener información estratégica que antes se encontraba dispersa, es una señal de fortaleza, caso contrario se tomara como una debilidad por parte de la organización.

También se tiene que los conceptos metodológicos deben ser, “Claros, conocidos y comprendidos por todos los integrantes de la organización; sólo de esta manera se garantiza que los datos recabados y consultados sean confiables y motiven a un sano proceso de comunicación empresarial”<sup>38</sup>, si no, puede ser señal de debilidad.

En los sistemas de información es indispensable que tengan un alto grado de confiabilidad y oportunidad; considerando que si las personas que consolidan la organización lo hacen en tiempo y con confiabilidad, es un punto a favor, ya que si la información no es totalmente confiable o no esta al alcance oportunamente para la toma de decisiones, la organización mostrara debilidad en materia de resolución; dado esto, el grado de integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en el proceso de toma de decisiones debe tener cierta coherencia ya que si el sistema de información que se tiene no posee mecanismo formales y no esta vinculado con la operación y aunado a esto las personas no lo utilizan como es debido, se reflejara como una debilidad.

De lo anterior se puede indicar que, “No basta que la organización tenga un buen sistema interno de información; también es necesario que éste permita identificar las oportunidades de negocio y las amenazas que surgen en las diferentes dimensiones del entorno.”<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p. 111.

<sup>39</sup> Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p. 113.

El octavo y último factor en el diagnóstico de fortalezas y debilidades, se refiere al campo de los productos y servicios, los cuales tienen que responder a las necesidades del cliente y a sus expectativas de consumo para que así sea considerada una fortaleza.

La oportunidad en la entrega, aunque no constituye un elemento tangible, es un atributo que caracteriza la calidad de un producto o servicio, es algo sumamente apreciado por los clientes al igual que el servicio postventa, ya que la responsabilidad de la organización no termina con la venta del producto o servicio; si no al contrario, empieza justo una vez que el cliente está haciendo uso de éste, por lo que la organización deberá tener la capacidad suficiente para suministrar una serie de servicios, herramientas, refacciones, etc., para que el producto funcione de acuerdo con las expectativas del cliente. Si esto no se cumpliera estarían surgiendo síntomas de debilidad al no cubrir con lo que el cliente desea.

Ahora bien, la cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios constituye el valor monetario del satisfactor, por lo que “La fijación del precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio.”<sup>40</sup>

La fijación del precio al producto o servicio es vital para que el cliente lo consuma, por lo que este debe corresponder al margen de utilidad que la organización desea obtener y estar en función de sus costos de operación. Es posible aumentar el nivel de utilidad sin tener que incrementar los precios de los productos y servicios; la fórmula es reducir los costos de operación de la empresa.

---

<sup>40</sup> Alcaraz Rodríguez, Rafael, *El emprendedor de éxito*, 2a. ed., México, McGraw-Hill, 2001, p. 79.

Así entonces el negocio será más competitivo y tendrá mayor fortaleza, sin embargo, si no se pueden disminuir los costos de operación, y el precio al que se vende el producto o servicio aumenta, la demanda se podría ver disminuida (ley de oferta y demanda).

Algo que la organización debe cuidar al crear un producto es su durabilidad y resistencia, la cual es vital para el consumidor, ya que si está no corresponde con la expectativa del cliente se tendrá que revisar los materiales y los procesos de trabajo a partir de los cuales se diseño y desarrollo dicho producto, para que, cuando se encuentre en manos del clientes su durabilidad sea lo más amplia posible, para calificarla como una fortaleza.

Por su parte los servicios también deben tener esa característica por lo que si se presta un servicio que impacte al cliente durante algunos meses o años, se dice que es un servicio con amplio espectro de durabilidad. Si, a pesar de las necesidades cambiantes que experimenta el cliente, el servicio permanece y puede ser utilizado, tendrá un atributo de resistencia amplio.

Finalmente es necesario que se revise la posibilidad de desarrollar nuevos productos y servicios, con base en la detección de necesidades no satisfechas entre los clientes

Una vez elaborados los diagnósticos interno y externo, se da paso a la tercera directriz de este gran sistema y se refiere al planteamiento de estrategias.

Pero antes se ahondara en como se generó el concepto de estrategia, este es muy antiguo, la palabra viene del griego *strategeia* que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasores, arrasar con el enemigo, etc.

Cada tipo de objetivo requería una aplicación diferente de recursos, por lo que los buenos generales no sólo tenían que hacer planes, también tenían que actuar. Es por eso que desde el tiempo de los griegos, el concepto de estrategia incluía tanto un componente de planificación, como un componente de toma de decisiones o de acción; en conjunto estos dos conceptos constituyen la base del plan estratégico.

Por lo que estrategia “Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.”<sup>41</sup>

También se puede conceptualizar que, “La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.”<sup>42</sup>

Otra definición sería que es, “El conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo.”<sup>43</sup>

Teniendo claro el concepto, se puede dar paso al desarrollo de una estrategia como un conjunto de acciones orientadas a:

- Consolidar las fortalezas
- Eliminar las debilidades
- Aprovechar las oportunidades
- Minimizar el impacto de las amenazas
- Alcanzar los objetivos estratégicos

---

<sup>41</sup> Stoner F, A James et al, *Administración*, 6a. ed., trad. de Pilar Mascaró Sacristán, México, PRENTICE HALL, 1996, p. 292.

<sup>42</sup> Francés, Antonio, *Estrategia y Planes para la empresa*, México, Prentice Hall, 2006, p. 22.

<sup>43</sup> Pérez Moya, José, *Estrategia gestión y habilidades directivas*, Madrid, Díaz de Santo, 1997, p. 1.

De esta se desprenden “La estrategia de negocios, dirigida hacia el mejoramiento en la posición estratégico-competitiva de los productos y servicios de la organización y la estrategia operativa, dirigida hacia el mejoramiento de las áreas críticas de la organización (recursos humanos, tecnología, procesos de trabajo y comercialización).”<sup>44</sup>

En la primera se explicara lo que es la posición estratégico-competitiva y para esto es necesario determinar dos variables: atractividad y competitividad. La atractividad es el resultado del análisis de las oportunidades y amenazas y mide el grado en que las diferentes dimensiones del entorno empresarial son favorables o desfavorables para el desarrollo o venta de cada producto y/o servicio que se ofrece en el mercado.

En cambio la competitividad es el resultado del análisis de fortalezas y debilidades y mide el grado en que las diferentes áreas críticas de la organización inciden sobre el nivel de competencia (capacidad de respuesta) de cada producto o servicio que se ofrece en el mercado.

La estrategia operativa consiste en determinar cuáles son las actividades clave que brindaran la posibilidad de: consolidar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades, detectar el impacto de las amenazas y alcanzar los objetivos estratégicos.

En otro orden de ideas, la estrategia de negocios se ocupa de cómo compite la empresa en determinados sectores o mercados; se trata de adoptar una estrategia capaz de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales.

---

<sup>44</sup> Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p. 122.

La cuarta directriz y última es la aplicación de las acciones para promover el cambio planeado y de la cual se desprende el plan estratégico y programas operativos y proyectos específicos.

Al contar con todos los elementos básicos para diseñar un Plan Estratégico, éste permitirá definir los principales programas y proyectos que se incluyen en dicho plan, el cual deberá contener:

- **Responsable:** es necesario identificar con nombre y apellido la persona encargada de instrumentar cada actividad clave, debe poseer la capacidad, habilidad y reconocimiento del personal para llevar a un buen término la actividad a su cargo.
- **Fecha límite:** debe anotarse la fecha de cumplimiento de la actividad referida con día, mes y año.
- **Meta o resultado esperado:** aquí se debe tomar como base una cifra, con la que se exprese exactamente cuál es la meta que se pretende alcanzar, sin embargo también puede expresarse en términos cualitativos.
- **Presupuesto o inversión:** definir claramente la inversión requerida para llevar a cabo cada una de las diferentes actividades propuestas, es de gran importancia que se determine, de lo contrario no se llevarán a cabo las acciones requeridas.
- **Coordinación con terceros.** se debe mencionar la coordinación que tendrá el responsable con otras personas involucradas para llevar a cabo la actividad.

Posteriormente se debe dar paso a los proyectos específicos estos se diseñan para poder implantar el plan estratégico y los programas de trabajo; el origen de estos se puede dar de la detección de un problema en particular

dentro de la organización, que, aunque no se haya considerado en la estructura de actividades claves, podría convertirse en un verdadero proyecto; pero también puede referirse a las actividades desarrolladas tanto en el plan estratégico como en los programas de trabajo. Véase Figura 8

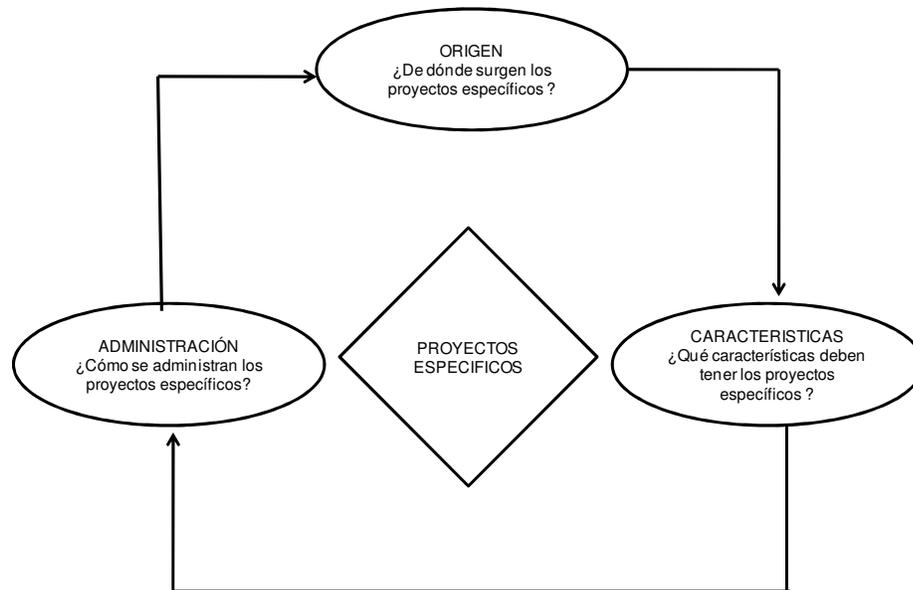


Figura 8 Diseño de Proyectos Específicos. 8 CORONA FUNES RAFAEL

Las características que deben tener los proyectos específicos surgidos de la detección de un problema en particular son:

- Conceptualizar y delimitar el problema a solucionar.
- Analizar los factores multicausales de dicho problema.
- Presentar alternativas de solución: claras, sencillas y prácticas.
- Elegir la mejor alternativa.
- Llevar a acabo las acciones convenientes.

- Dar seguimiento, evaluar y controlar a las acciones, con la intención de que el proyecto realmente conlleve a la solución del problema detectado.
- Resolver el problema y establecer mecanismos de vigilancia para evitar que surja nuevamente.

El siguiente paso es determinar el proceso de cómo se administrará e instrumentarán los proyectos específicos el cual consta de ocho puntos.

Véase Figura 9

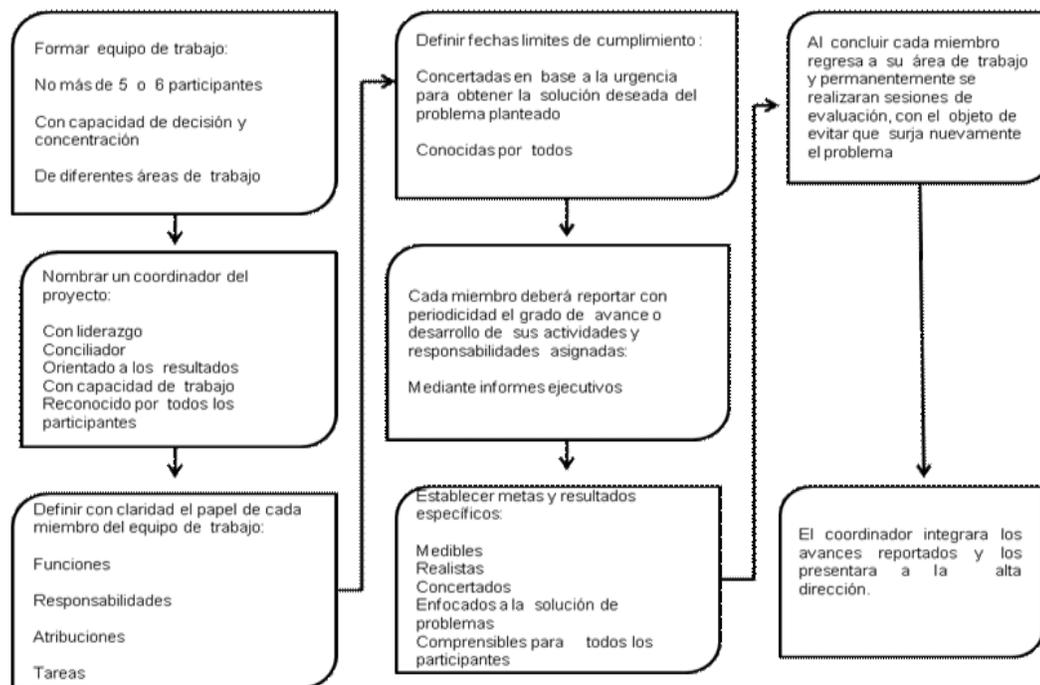


Figura 9 ¿Cómo se administran los Proyectos Específicos? 9 CORONA FUNES RAFAEL

En la última directriz se aborda el proceso de evaluación el cual es, “Una valoración o examen selectivo de un proyecto, programa, unidad organizacional o política emprendida a petición del director general, del personal directivo.”<sup>45</sup>

Esta integra los diferentes aspectos del sistema de planeación estratégica lo cual se inicia con la revisión de la misión y visión, objetivos estratégicos, oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, estrategia de negocios, estrategia operativa, plan estratégico y proyectos específicos y que ya han sido descritos anteriormente.

Sin embargo cada uno de estos elementos debe estar sujeto a un proceso de seguimiento, control y evaluación, este será llevado a cabo en diferentes tiempos y por diferentes personas, ya que es necesario saber si realmente se cumplieron las expectativas del proceso de planeación estratégica.

En la visión y misión es esencialmente el evaluar los valores así como los principios que dan origen y sentido a la cultura organizacional, incluso el campo de acción, valor agregado y la ventaja competitiva; esta revisión será llevada a cabo por los principales accionistas y la alta dirección; la evaluación puede suscitarse en una reunión estratégica de alto nivel y con cierta periodicidad por lo menos cada dos o tres años.

En cuanto a los objetivos estratégicos se evaluará la imagen objetivo definida a mediano o largo plazo; los factores clave de prioridad y los indicadores para medir el grado de avance; esta evaluación será aplicada por la alta gerencia y se lleva a cabo al igual que la evaluación antes mencionada y es pertinente realizarla cada año.

En lo que respecta a las oportunidades y amenazas se debe realizar una evaluación al comportamiento del mercado, el sector productivo al que

---

<sup>45</sup> <http://books.google.com.mx/PROCESO+DE+EVALUACION+ESTRATEGICA>

pertenece la organización, la economía nacional e internacional y la competencia y será responsabilidad de la alta dirección, de los directores de área y en caso de que sea posible de un grupo de asesores quienes monitorearan y reportaran el comportamiento en los diferentes escenarios. La evaluación se hará cada seis meses en una reunión directiva en la que se conocerá detalladamente las expectativas de comportamiento en el entorno.

Las fortalezas y debilidades se evaluarán en sentido de como la organización ha mejorado en aspectos como recursos humanos, procesos productivos, comercialización, etc. La evaluación será aplicada cada seis meses y los resultados se revisaran en reuniones de trabajo lideradas por los directores de cada área, los cuales habrán definido los indicadores adecuados para medir el avance o retraso de cada una de las áreas mencionadas.

Es recomendable que pasados seis meses se haga un nuevo análisis de las fortalezas y debilidades, considerando que las organizaciones son tan dinámicas que hacen necesario que se posea información estratégica oportuna.

Por otro lado la estrategia de negocios y la operativa serán evaluadas de la siguiente manera; en la primera, la posición competitiva de cada producto y servicio que maneje la organización, los responsables de la evaluación serán directores al igual que un grupo de asesores y esta se puede llevar a cabo cada seis meses; por lo que es importante determinar si se genera un nuevo producto y cómo se posicionará o bien si se eliminara del mercado.

También se debe tomar en cuenta que, “Es imposible demostrar como conclusión que una estrategia específica de negocios es óptima o incluso garantizar que funcionara, no obstante, es pertinente someterla a pruebas para determinar sus omisiones principales.”<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Mintzberg, Henry *et al.*, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997, p. 81.

La segunda es evaluada en sentido a las actividades clave y su fin hacia los objetivos estratégicos, por lo que es llevada a cabo por la alta dirección y los directores de área y bajo el mismo esquema del tiempo mencionado en las evaluaciones pasadas.

Los proyectos específicos serán evaluados en base a la solución o soluciones de los problemas que se hayan suscitado y de igual manera la coordinación de los equipos de trabajo que han llevado esta labor; esta se realiza por los directores de cada área en reuniones quincenales para dar a conocer los avances.

Ahora bien, el plan estratégico es evaluado en base al avance que se ha tenido en los programas de trabajo y la aplicación del presupuesto de cada área, estas serán revisadas por la alta dirección y las gerencias para verificar el grado de avance que se ha tenido al respecto así como hacer los ajustes necesarios y crear una retroalimentación en los niveles directivos para determinar el cauce de los recursos.

Con base a lo anterior, el desarrollo del proceso de evaluación estratégica debe contar con un sistema de información donde se puedan identificar indicadores relevantes para conocer el avance o retraso en cada uno de los elementos que integran el sistema de planeación estratégica; es necesario que los responsables lleven a cabo el proceso de manera objetiva y clara para retroalimentar a todas las áreas que trabajan en conjunto y así formar equipos permanentes enfocados a obtener mejores resultados. Véase Figura 10

Para concluir se debe tomar en cuenta que, el proceso de evaluación estratégica es complejo ya que al ejercer demasiado énfasis el efecto es contrario, porque como se sabe a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta.

Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas, por lo que la aplicación adecuada de la evaluación estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

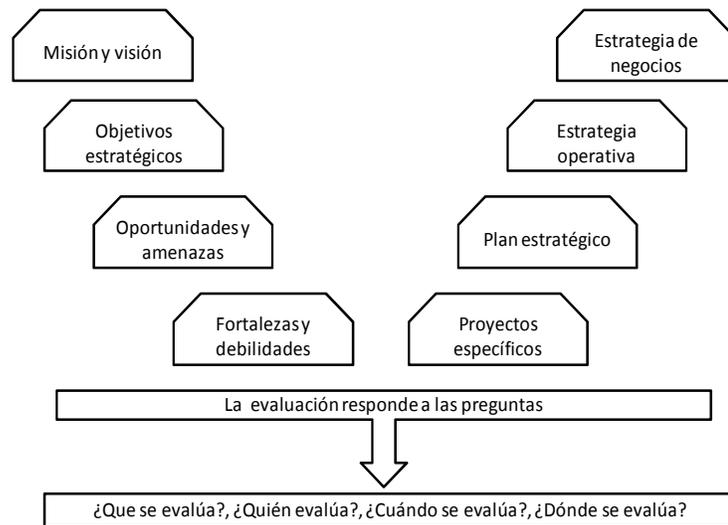


Figura 10 ¿Cómo se evalúa el Sistema de Planeación Estratégica? 10 CORONA FUNES RAFAEL

## 2.2 Programas de Salud de la Dirección de Salud Municipal del puerto de Veracruz.

El diagnóstico de salud 2007 pone de manifiesto que el Municipio de Veracruz al igual que nuestro país viven una transición epidemiológica en la que algunos segmentos de la población siguen padeciendo enfermedades propias de países en vías de desarrollo como son las infecciones respiratorias agudas, las enfermedades diarreicas, infecciones de transmisión sexual, VIH/SIDA, parasitosis, dengue; mientras que otros segmentos de la población padecen problemas de salud comunes en países avanzados, como la obesidad, diabetes mellitus, hipertensión arterial, cáncer, cuyas complicaciones resultan muy costosas y difíciles de tratar independientemente del sufrimiento

físico haciendo referencia a la tablas de morbilidad y mortalidad, muchos de estos padecimientos son prevenibles, no sin olvidar que esto se lograra claramente con la participación de los ciudadanos y de las autoridades.

En base a lo anterior se crearon los programas para un Municipio Saludable cuyo objetivo es consolidar el fortalecimiento para la prevención primaria, secundaria y terciaria buscando hacer un Veracruz más sano.

Por lo que se crea la Dirección de Salud Municipal que es la responsable de la prevención primaria entendiéndose esta como el conjunto de actividades sanitarias que se realizan tanto por la comunidad como por el personal medico y paramédico antes de que aparezca una determinada enfermedad.

#### 2.2.1 Antecedentes de los programas de salud

En los últimos 50 años se produjo en México un descenso muy importante de la mortalidad en todos los grupos de cualquier edad. Este descenso se acompaña de un cambio igualmente significativo en las principales causas de discapacidad y muerte. Hoy en el país predominan como causas de daño a la salud las enfermedades no transmisibles y lesiones.

Estos padecimientos son mas difíciles de tratar y mas costosos que las infecciones comunes, por lo que nuestro país, el estado y el municipio de Veracruz viven una transición epidemiológica persistiendo enfermedad infecciosas entre las que destacan las enfermedades de transmisión sexual revistiendo una importancia especial el VIH/SIDA.

Muchos de estos padecimientos son prevenibles, por lo que también es importante reconocer que la salud es una responsabilidad compartida por todos.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 en el tercer eje rector denominado Igualdad de Oportunidades, en el apartado de salud, busca mejorar las condiciones de la población ya que gran parte de las enfermedades y riesgos para la salud que mas frecuentemente padecen los niños, los jóvenes, las mujeres y los adultos mayores pueden evitarse mediante acciones de prevención oportuna y adecuada y con las siguientes estrategias para conseguirlo:

- Fortalecer los programas de protección contra riesgos sanitarios.

El propósito de esta estrategia es fortalecer los servicios no personales de salud, al reorientar las acciones hacia la protección contra riesgos sanitarios a los que esta expuesta la población.

La protección contra los riesgos a la salud de la población distingue entre los que se asumen en forma voluntaria, tales como los relacionados con el estilo de vida, y los riesgos involuntarios, como el tener contacto con medios (alimentos y agua que se consumen, aire que se inhala y suelo que se toca), tecnologías o condiciones inapropiadas.

Para proteger a la población contra los riesgos sanitarios se fortalecerán las acciones de fomento, promoción, trabajo comunitario, políticas fiscales y otras no regulatorias, así como las regulatorias que abarcan, entre otras, el desarrollo de acciones de verificación, control y emisión de autorizaciones.

- Promover la participación activa de la sociedad organizada y la industria en el mejoramiento de la salud de los mexicanos.

La participación social y la acción comunitaria son fundamentales en las acciones del sector salud, sin embargo, se estima en general que la participación social ha carecido de bases sólidas para la organización y acción

comunitaria, así como de la capacitación en materia de promoción de la salud en el nivel local.

Adicionalmente, es importante señalar que no existe la cantidad suficiente de promotores de la salud en los núcleos básicos y que es necesaria la actualización de los lineamientos que permitan el buen gobierno, así como la mayor participación y compromiso de todos los actores participantes.

Por ello, se construirá una base social para ejercer la rectoría en participación social y promover la salud de los mexicanos. En este sentido, se fortalecerá la participación municipal, se orientará la participación comunitaria, se estimulará la participación social para proteger a la población vulnerable y se elaborarán los lineamientos, manuales y guías metodológicas para la capacitación en materia de promoción de la salud.

- Integrar sectorialmente las acciones de prevención de enfermedades.

Las acciones de prevención en la salud destacan por ser costo-efectivas al mejorar la salud y calidad de vida de la población, mientras que se evitan altos costos de tratamiento en el futuro. Sin embargo, actualmente estas acciones se llevan a cabo sin una funcional coordinación entre las distintas instituciones públicas de salud y con un financiamiento dispar.

Para incrementar la efectividad de las políticas de prevención en salud, es necesario ordenar las acciones de prevención de enfermedades de todas las instituciones públicas de salud bajo una estrategia coordinada por la Secretaría de Salud y con prioridades claramente establecidas. Esta estrategia de incluir a las instituciones de los distintos ordenes de gobiernos y no sólo a las correspondientes de orden federal.

Ahora bien haciendo referencia al Plan Estatal de Desarrollo 2005 – 2010 en el Apartado X, Salud para todos los Veracruzanos, considera que la

visión de las erogaciones en salud responderán exclusivamente al propósito de mejorar las condiciones de vida de las personas, acciones que han sido superadas.

Gradualmente se ha reconocido la contribución de salud al crecimiento de esa manera, deja de ser exclusivamente deseable por sus impactos en el bienestar de las familias, para convertirse en un factor clave del desarrollo. De ahí que muchos consideran el gasto en la salud como una inversión.

En Veracruz se requiere poner énfasis en aspectos de prevención, que incluyen desde acciones como vacunación hasta actividades en materia de agua potable, saneamiento, recolección y confinamiento de basura y costumbres nutricionales.

Sus objetivos buscan mejorar la salud de los veracruzanos, a través de:

- Ampliar y mejorar la prevención y la promoción de la salud, con el objeto de beneficiar al mayor número posible de habitantes de Veracruz con una mejor relación costo-salud, siendo también viable y posible con los recursos disponibles.
- Mejorar la capacidad resolutive (cobertura de atención) del sistema veracruzano de salud y poner énfasis en el primer, base de la pirámide del sistema de atención.
- Ampliar la cobertura del sistema de salud en el Estado.

Dentro de las principales líneas estratégicas destaca enfatizar la prevención de enfermedades, la protección contra riesgos sanitarios y el fomento de estilos de vida saludables.

Ahora bien, el Plan de Desarrollo 2008-2010 del municipio de Veracruz integra y expresa líneas de acción, programas y objetivos consistentes. El primer criterio que se utiliza es el de pertinencia, que significa el conocimiento y análisis completo de la realidad, a fin de estar en condiciones de implementar políticas coherentes con las fortalezas y debilidades que determina el contexto.

Unas de las estrategias fundamentales de la Dirección de Salud Municipal es el llamado *Municipio Saludable*, donde la salud es un factor primordial con énfasis en la prevención de enfermedades, ya que actualmente se vive una transición epidemiológica en donde algunos segmentos de la población siguen padeciendo enfermedades propias de países en vías de desarrollo como es la desnutrición y otros segmentos padecen enfermedades comunes de países avanzados, como la obesidad, la diabetes y las enfermedades cardiovasculares.

Por lo que es necesario implementar estrategias de coordinación con todas las instituciones de salud y con los ciudadanos, reconociendo que la salud es una responsabilidad compartida, buscando hacer de Veracruz una comunidad saludable.

Tomando en cuenta lo anterior se deben realizar programas basados en la aplicación de planeación estratégica para mejorar la optimización de los recursos disponibles.

Por ello es que el gobierno municipal de Veracruz 2008-2010 ha implementado, como se menciona en líneas anteriores el programa "Municipio Saludable", el cual está considerado en dos etapas; la primera de ellas los antecedentes y el diagnóstico de salud; en segundo lugar, la estrategia, propiamente dicha, que servirá para abatir los índices de salud negativos, como lo son la morbilidad y mortalidad.

Por ello es que la MISIÓN de esta instancia es, “Promover e incentivar el desarrollo de programas municipales de promoción de la salud, con la participación activa y decidida de la sociedad, apoyar y facilitar la coordinación intersectorial de las instituciones públicas y privadas.”<sup>47</sup>

Y su VISIÓN es, “Ser un municipio saludable líder en el estado en el que sus ciudadanos estén interesados en su propia salud, apoyados por instituciones públicas y privadas comprometidas en mejorar la calidad de vida, en un marco de colaboración y solidaridad trabajando todos a favor de la salud de los ciudadanos del municipio de Veracruz.”<sup>48</sup>

Por lo que el Objetivo general esta enfocado a, “Implantar en el municipio de Veracruz la estrategia de Municipios por la Salud, que ha sido la mejor forma de promover la salud en el ámbito local, lo cual se expresa en la ejecución y el desarrollo de proyectos con la participación de la ciudadanía y la utilización de recursos municipales y del sector salud.”<sup>49</sup>

Lo que motiva a realizar esto, es implantar una planificación estratégica, para crear un sistema que aproveche de manera óptima los recursos con los que el departamento de salud cuenta, así como para iniciar una campaña mejor coordinada entre población, personal médico, paramédicos y voluntariado.

### 2.2.2 La Prevención Primaria como estrategia

Como se muestra en la tabla siguiente; corresponde al área de Salud Municipal la etapa de prevención primaria en lo que se denomina Historia Natural de la Enfermedad. Esto se puede llevar a cabo a través de una estrategia de promoción a la salud y protección específica, buscando generar conciencia y educación en la población en materia de salud, para evitar

---

<sup>47</sup> Programa de trabajo de la Dirección de Salud Municipal 2008-2010, p.6.

<sup>48</sup> Programa de trabajo de la Dirección de Salud Municipal 2008-2010, p. 7

<sup>49</sup> Programa de trabajo de la Dirección de Salud Municipal 2008-2010, p. 8

enfermedades que puedan ser mortales, así como protecciones dirigidas concretamente a los riesgos de salud más comunes.

Por lo que se enfoca en el periodo prepatogénico (antes de que corra el riesgo) para evitar que la enfermedad se genere o bien no se siga desarrollando; aunque si la enfermedad es muy avanzada se ubicara en el periodo patogénico siendo canalizado al DIF Municipal, quien a su vez dirigirá al enfermo hacia los diferentes centros de salud del municipio.

Cabe señalar que el presente trabajo se integra con la información de la prevención primaria, dado que es el objeto de estudio para iniciar la aplicación de la planeación estratégica, sirviendo de cimiento para la optimización de los recursos con los que cuenta el programa.

**HISTORIA NATURAL DE LA ENFERMEDAD**

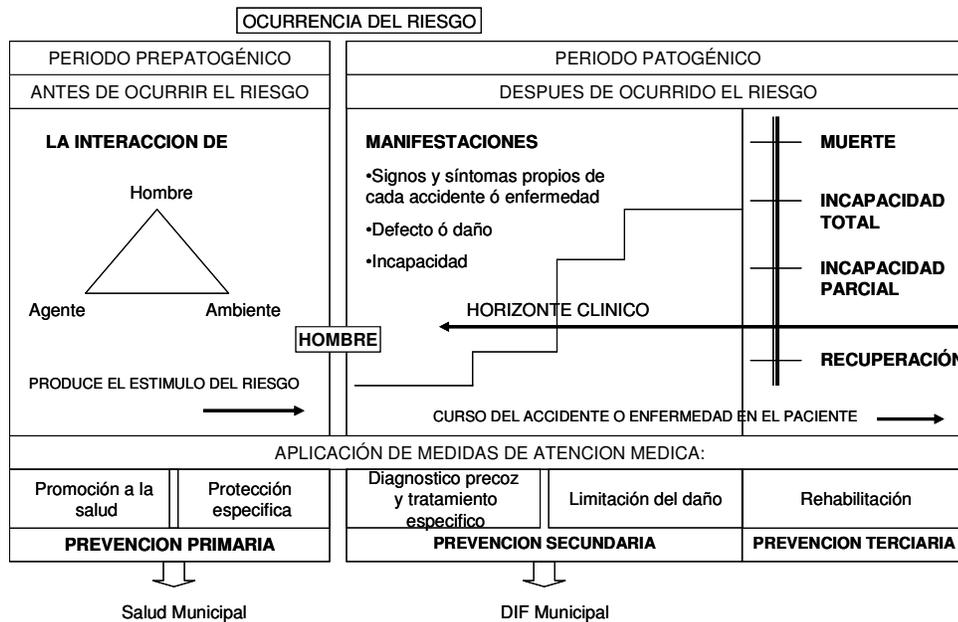


Figura 11 Historia Natural de la Enfermedad 11 PROGRAMA DE TRABAJO DE LA DIRECCIÓN DE SALUD MUNICIPAL

La promoción y protección específica comprendidas en la prevención primaria de la salud, se aplicara en base a las enfermedades y accidentes encontrados en el Diagnostico de Salud 2007 y estará dirigido a adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores de ambos sexos.

De acuerdo a lo antes planteado a continuación se muestra el segmento al que va dirigido y las enfermedades a prevenir.

#### Adolescentes

- VIH/SIDA.
- Accidentes de Vehículo de Motor.
- Obesidad.
- Adicciones.

#### Jóvenes

- VIH/SIDA
- Accidentes de Vehículo de Motor.
- Obesidad.
- Adicciones.

#### Adultos

- VIH/SIDA
- Dengue
- Accidentes de Vehículo de Motor
- Cáncer de mama y Cáncer cérvico uterino
- Diabetes mellitus
- Hipertensión arterial
- Obesidad
- Cuidado del manejo de alimentos.

## Adultos Mayores

- Dengue
- Accidentes de Vehículo de Motor
- Cáncer de mama y Cáncer cérvico uterino
- Diabetes mellitus
- Hipertensión arterial
- Obesidad
- Cuidado del manejo de alimentos

### 2.2.3 Los beneficios de la estrategia en la prevención primaria

Gran parte de la aplicación puntual de la planificación estratégica en la Historia Natural de la Enfermedad, en su papel de prevención primaria, es el ahorro económico de un buen plan de atención prepatogénico, ya que el paciente no tiene que pasar a otra etapa (ya avanzada la enfermedad) en la que el costo se ve incrementado. La tabla siguiente muestra este punto en forma gráfica.

## HISTORIA NATURAL DE LA ENFERMEDAD

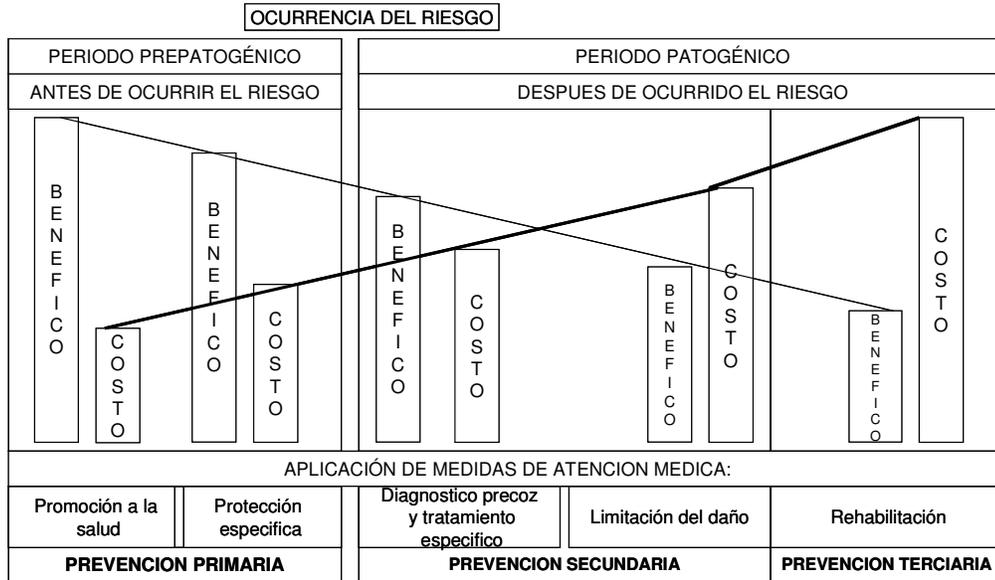


Figura 12 Historia Natural de la Enfermedad Costo-Beneficio 12 PROGRAMA DE TRABAJO DE LA DIRECCIÓN DE SALUD MUNICIPAL

Se observa que el “antes” y “después” de la enfermedad existe un factor proporcional entre costo y beneficio. Si la estrategia de salud primaria funciona a través de una aplicación correcta del programa de Promoción de la Salud, “el costo se muestra en apenas un 33% sobre el 100% del beneficio. A medida que la atención a la etapa primaria se descuida o la estrategia fracasa, los costos económicos van en aumento hasta invertirse totalmente en la etapa de rehabilitación del paciente: un beneficio del 33% contra un costo del 100%”<sup>50</sup>

Se entiende que el llamado “beneficio” proviene de las “cuotas mínimas que los centros de salud recaudan de las personas atendidas, cuotas que no corresponden al gasto realizado en medicina, instrumentación, mecanismo de diagnóstico y otros desembolsos que provienen de las arcas municipales.”<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Programa de la Dirección General de Desarrollo Social Salud Municipal, p. 48.

<sup>51</sup> Programa de la Dirección General de Desarrollo Social Salud Municipal, p. 49

Es claro que si la estrategia de salud se enfoca a la etapa de prevención, el ahorro económico sería bastante. Por ello la aplicación del plan estratégico de salud municipal debe dirigir su atención educativa hacia aquellas enfermedades de las cuales, las personas corren el riesgo de enfermarse por no estar debidamente informadas aunado a que desconocen que pueden prevenirse.

#### 2.2.4 La Prevención Primaria

La prevención primaria hace énfasis en la promoción - educación por lo que a continuación se muestra la clasificación de los principales riesgos como son:

- Dengue
- Accidentes de Trafico de Vehículos de Motor
- VIH/SIDA
- Obesidad
- Hipertensión
- Diabetes mellitus
- Cáncer de mama y Cáncer cérvico uterino
- Adicciones

Además de:

- Manejo higiénico de los alimentos
- Uso y preparación de "Vida Suero Oral"

Diagnostico precoz sobre:

- Obesidad
- Hipertensión
- Diabetes

Ya se ha mencionado que la promoción y la educación son dos de los elementos con los que “Salud Municipal” cuenta para el éxito en la prevención de enfermedades. Estas dos modalidades se llevan a cabo, variando el tipo de riesgo que se quiere enfrentar; por lo que se debe apoyar en pláticas informativas, proyección de videos, reparto de condones, diagnósticos inmediatos y exámenes médicos.

Todo esto demanda de una buena coordinación entre los involucrados, así como de información adecuada para llevar a cabo esta labor.

En el ámbito de la coordinación, el 11 de Marzo del 2008, se instaló el Comité Municipal de Salud (avalado por la Secretaría de Salud) este comité está integrado por el presidente municipal, un jefe de comité, coordinadores en cada área de salud y un buen número de voluntarios involucrados en el área

Los recursos humanos provienen de la convocatoria hecha a diversas instancias como el DIF, la Universidad Veracruzana (Facultad de Medicina, Enfermería y Psicología), Hospital General, Hospital Naval, Cruz Roja Mexicana y otras.

Para mayor eficiencia en el trabajo de este comité, se ha implementado un seguimiento de sus labores mediante la realización de foros de consultas bimestrales, juntas de la Coordinación de la Red Veracruzana de Municipios por la Salud (Jurisdicción VIII), así como la participación en eventos de fortalecimiento interinstitucional mediante simposiums y conferencias.

Una parte crítica para la obtención de buenos resultados en la aplicación del programa es la infraestructura, la cual no sólo debe llegar a los habitantes del centro de la ciudad, si no a todos a aquellos que viven en zonas marginadas donde, en ocasiones no se cuenta con servicios de luz, agua y drenaje.

El plan ha convocado a las diversas instancias para que colaboren con puestos de socorro, transporte, medicinas, alumnos de servicio social, folletería, así como de una unidad clínica móvil para exámenes, con las que ya cuenta el ayuntamiento, anunciantes por altavoces, anuncios en radio, televisión, que intervienen un tiempo antes de que se efectúe la campaña.

Esto ha traído como resultado un gran incremento en la población que acude a los puestos de socorro o abre sus puertas para la inspección correspondiente tanto de las personas como del lugar que habitan.

Las prioridades en el municipio y puerto de Veracruz para el 2008 en el área de promoción de la salud son:

1. Dengue
2. Accidentes de Trafico de Vehículos de Motor
3. Enfermedades de Transmisión Sexual, VIH/SIDA
4. Adicciones
5. Enfermedades no transmisibles:
  - Diabetes mellitus
  - Hipertensión arterial
  - Obesidad
  - Cáncer de mama
  - Cáncer cérvico uterino

#### 2.2.5 Funciones de los programas de promoción de la salud

Es necesario establecer las funciones que se deberán desempeñar para el correcto funcionamiento de los programas, así como la instancia que deberá llevarlas a cabo, es por ellos que se establecen dos direcciones rectoras.

La Dirección de Educación cuya función es:

- Coordinar las acciones educativas en el municipio.
- Participar con el Consejo Consultivo Municipal de Educación y Cultura.
- Coordinarse con la Delegación Veracruzana de la SEV.
- Obtener los recursos externos para fortalecer acciones.
- Elaborar programas de trabajo.
- Vincularse con otras direcciones e instituciones.
- Evaluar el desarrollo del programa.

La dirección de Salud Pública Municipal cuya función es:

- Promover las condiciones de salud en el municipio.
- Participar en el comité de salud.
- Coordinarse con la Jurisdicción Sanitaria No. VIII.
- Obtener recursos externos para fortalecer acciones.
- Coordinar programas con Direcciones y otras Instituciones.
- Evaluar el desarrollo del programa.
- Integrarse a la Red de Municipios Saludables.

Ahora que se tiene claro a cargo de que estarán dichas direcciones así como las relaciones de coordinación con otras instancias, es necesario describir los programas que llevaran a cabo, por lo que a continuación se muestran.

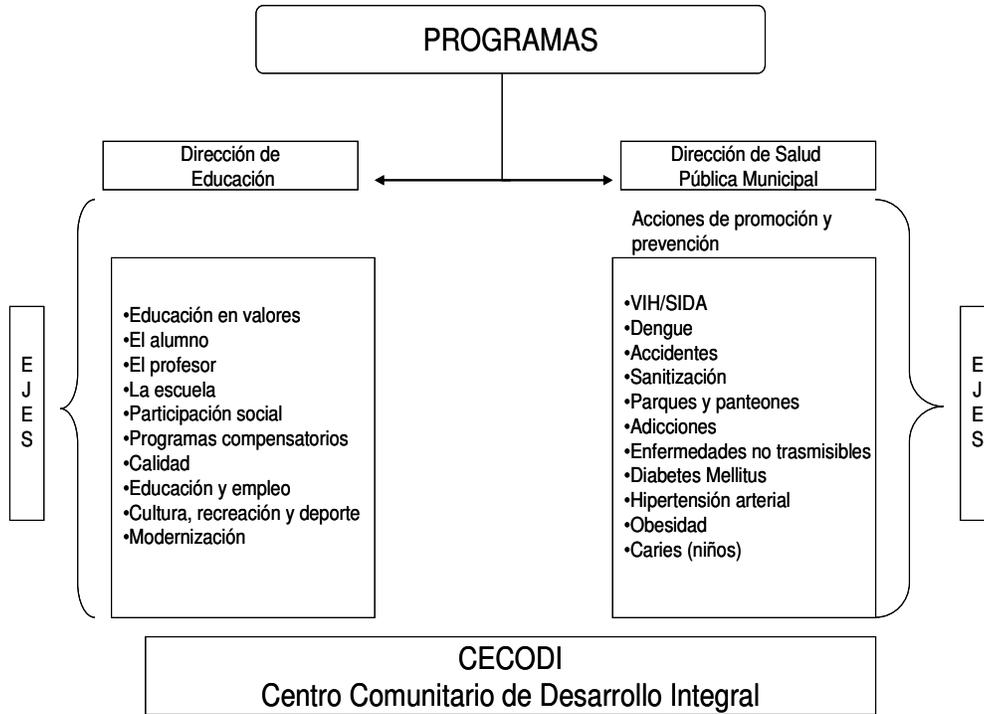


Figura 13 Descripción de programas

En base a lo que muestra la figura antes planteada se pueden apreciar las siglas CECODI, el cual es otra instancia que apoya a la Dirección de Salud Municipal con el programa de Fortalecimiento Integral al Desarrollo Educativo y de Salud y cuyas líneas de acción son:

- La atención en educación y salud a escuelas de educación básica.
- La atención comunitaria en educación y salud a escuelas media superior, superior, educación para adultos y educación especial.

Una vez planteada esta información se debe hacer referencia al organigrama rector, en el cual se expresa las líneas de mando así como las de coordinación permitiendo que se verifique el desempeño de cada una de las áreas como se muestra a continuación.



Figura 14 Organigrama Rector

Como se cita en párrafos anteriores, el municipio de Veracruz se ha planteado ciertos programas que fomentan la educación a la salud y que benefician a la población evitando desencadenar enfermedades que puedan ser prevenidas, para esto es necesario determinar que instituciones lo llevaran a su realización, así como la instancia que aplicara las estrategias necesarias como se muestra a continuación.

Problema	Instituciones
Dengue	Jurisdicción VIII, DIF municipal, IMSS, ISSSTE, Naval, PEMEX, SEC, Universidades, ONG´s (organizaciones no gubernamentales) y Ciudadanos.
Prevención de enfermedades	SESVAR, Dirección de Tránsito Municipal, SEC, Dirección Municipal de Educación, Universidades, IMSS y Ciudadanos.
Prevención de adicciones	SESVAR, Jurisdicción VIII, DIF Municipal y Estatal, Ciudadanos, Universidades y Programa se Tu Amigo y ONG´s.
Prevención de VIH/SIDA	SESVAR, Jurisdicción VII, ISSSTE, PEMEX, SEC, Naval, Militar, Universidades ONG´s y Ciudadanos.
Prevención de enfermedades no transmisibles	SESVAR, Jurisdicción VIII, ISSSTE, Naval, Militar, PEMEX, SEC, Universidades, ONG´s y Ciudadanos.

## CAPITULO III

### Diseño y Aplicación

#### 3.1 Proceso de aplicación

Con base a que se posee información acerca de lo que es la promoción de la salud, así como los programas que se realizaran, es importante recalcar que lo que se busca es la cultura de la prevención, esto debido a la falta de acciones que se requieren considerar para llevar a cabo la prevención primaria y que pueden provocar que únicamente se atienda a la enfermedad (prevención secundaria) y no a sus síntomas previos, aunado a que el municipio en ocasiones no presta atención a su infraestructura dedicada a la promoción de la salud.

Con el uso de un enfoque en planeación estratégica se puede lograr la optimización de los recursos disponibles para emprender programas de salud que, llevará al logro de un Municipio Saludable entendiendo este como, “Aquél en el que las autoridades políticas y civiles, las instituciones publicas y privadas, Organizaciones No Gubernamentales y la sociedad dedican constantes esfuerzos para mejorar las condiciones de vida, trabajo y cultura de la población, establecen una relación armoniosa con el medio ambiente físico y natural, y expanden los recursos comunitarios para mejorar la convivencia, desarrollar la solidaridad, la gestión social y la democracia.”<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> <http://dgps.salud.gob.mx/interior/somos.html>

Por lo que el proceso a seguir es la aplicación de la Planeación Estratégica, que se define como, “Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y después actúe conforma a ellos”<sup>53</sup>, a la prevención primaria la cual abarca la promoción de la salud y protección específica.

### 3.1.1 Misión y Visión de la Dirección de Salud Municipal

Como se señaló anteriormente la Dirección de Salud Municipal tiene diseñada su misión y visión, descrita de manera efímera; por lo tanto es necesario indicar que estos aspectos son la base fundamental que cimientan las acciones para el proceso de planeación estratégica, considerando por ello el rediseño o actualización, quedando de la siguiente manera.

**Misión:** Aplicar programas de prevención primaria enfocados a la promoción y protección específica de la salud en aquellos padecimientos que el diagnóstico de salud a enunciado.

**Visión:** Ser un municipio saludable y líder en el estado, donde sus ciudadanos tengan la cultura del autocuidado de su salud con el fin de evitar acciones correctivas .que representen un gasto innecesaria.

---

<sup>53</sup> Rodríguez V, Joaquín, *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y media empresa*, México, THOMSON, 2005, p.240.

### 3.1.2 Objetivo estratégico de la Dirección de Salud Municipal

Acorde a lo que se expuso en páginas anteriores y debido al rediseño de la Misión y Visión es necesario determinar el nuevo objetivo a alcanzar por parte de la Dirección de Salud Municipal, el cual será:

Implantar en el Municipio de Veracruz estrategias que optimicen y consoliden la promoción de la salud en la ciudadanía con ayuda del sector salud.

Por lo que la estrategia a seguir para cumplir con el objetivo es reducir la carga de enfermedades, modificando los indicadores con entornos y comportamientos saludables con la participación de la comunidad, así como la promoción de la salud bajo la metodología de mercadotecnia social.

### 3.1.3. Análisis FODA de la Dirección General de Salud Municipal

En base a que todo se realiza desde un enfoque de planeación estratégica, resulta necesario diseñar un análisis FODA que sirva de soporte al diagnóstico de la instancia, donde se pudo determinar a que factores del entorno se enfrenta la Dirección de Salud Municipal.

Considerando que lo anterior fortalecerá y dará oportunidades para que el desarrollo de los programas sea óptimo, es por lo que a continuación se muestra el análisis realizado a través de una investigación, donde los sectores involucrados proporcionaron datos específicos que permitieron su estudio.

## Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>•La salud es eje principal de la Dirección de Salud Municipal</li> <li>•Se cuenta con módulos centrales y periféricos para la atención médica donde se detecten enfermedades transmisibles y no transmisibles.</li> <li>•Se cuenta con la coordinación de otras instituciones el cual cuenta con equipo para el diagnostico temprano de cáncer cérvico uterino, cáncer de mama, diabetes mellitus e hipertensión arterial.</li> <li>• La población se integra de manera conjunta con los organismos involucrados en el sector salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 destina recursos al apartado de salud por lo que existen posibilidades de obtener recursos federales.</li> <li>• El Plan Estatal de Desarrollo 2004-2010 de Veracruz establece en una de sus líneas estratégicas el fomento a la educación y la promoción a la salud.</li> <li>• El concepto de "Municipio Saludable " que emana de la SSA, maneja como estrategia la Promoción y Prevención de la Salud</li> <li>•Voluntad y participación de la Jurisdicción Sanitaria No.8</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Antes del año 2007 no existía en el Municipio un área de Promoción de la Salud.</li> <li>•En dengue; Veracruz se encuentra dentro de los 7 estados del país prioritarios y el municipio, dentro de los 12 municipios con problemas graves.</li> <li>•Dentro de las 10 primeras causas de mortalidad general y en edad productiva en el municipio Veracruz son: accidentes por vehículo de motor, VIH/SIDA, diabetes mellitus, hipertensión arterial y tumores malignos. Dado que la población es mas vulnerable por las condiciones culturales y ambientales.</li> <li>•Resistencia de unos algunos sectores de la población a modificar sus estilos de vida en lo que refiere a la salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Transición Epidemiológica, por que actualmente están resurgiendo enfermedades que se consideraban controladas.</li> <li>• Se considera que para el 2050, el 25% de la población será más longeva</li> <li>•La hipertensión arterial se presenta en 3% de los adultos jóvenes y en mas del 60% de los adultos mayores.</li> <li>•La diabetes mellitus es la primera causa de muerte en mujeres y la segunda en hombres debido a los estilos de vida y distorsión de información .</li> <li>•La mortalidad por accidentes se ha incrementado en todas las entidades federativas incluyendo Veracruz por falta de concientización y cultura vial</li> </ul>

### 3.1.4 Diagnóstico

La salud ha sido una preocupación constante en todas las sociedades y culturas su definición e interpretación conceptual ha evolucionado a lo largo de la historia en función del valor social y cultural que se le ha dado en cada momento y de la metodología empleada.

Lo que es muy cierto es que la salud esta profundamente influenciada por variables sociales, por lo que requiere para su atención un abordaje de coordinación intersectorial aplicando una estrategia global dirigida a la

población en su conjunto y no solo a grupos considerados como factor de riesgo combinando metodologías y planteamientos diversos que favorezcan la participación y autoayuda comunitaria.

La salud puede ser estudiada y conceptualizada desde diferentes enfoques; sanitario, sociológico o económico; aspectos que están íntimamente relacionados y que no se pueden estudiar en forma aislada si no en conjunto.

“La Declaración de Yakarta (Indonesia, julio 24 de 1997) en el documento Promoción de la Salud en el siglo XXI hace referencia a los requisitos indispensables para la salud, como la paz, la vivienda, educación, seguridad social, relaciones sociales, alimentación, ingreso económico, uso de recursos sostenibles, justicia social, respeto por los derechos humanos y equidad”<sup>54</sup>, mismo que proporcionan bienestar al individuo.

Interpretar la salud como bienestar, implica a una población con comportamientos positivos expresados en forma de vida saludable. Estos cambios colectivos para promover la salud requieren de una organización que impulse el bienestar y desarrollo social de la población estableciendo los principios que sirven de base para las acciones de salud.

Por lo que la promoción de la salud debe presentar un nuevo enfoque de las políticas públicas creando ambientes favorecedores de la salud, al igual que el desarrollo de habilidades personales, reforzar las acciones comunitarias y reorientación de los servicios de salud, así como la implementación de estrategias preventivas en forma importante, siendo para esto necesario la elaboración de un diagnóstico preliminar que permita generar una propuesta orientada a la acción para el cambio de los factores determinantes de la salud, con la participación de todos los protagonistas (políticos, técnicos y población) de tal manera que se atiendan las desigualdades y que sea dinámica; ya que la

---

<sup>54</sup> Jurisdicción Sanitaria VIII, Diagnóstico de Salud 2007, p. 1.

salud es un proceso dinámico, participativo, multidisciplinario e intersectorial; implicando a todos sus protagonistas.

Por ello es que Veracruz se ve en la necesidad de incorporarse a los Municipios Saludables dentro del área geográfica de la Jurisdicción Sanitaria desde el año 1995.

En el 2005 se establece el Comité Interinstitucional Jurisdiccional y Estatal para la prevención y control del dengue y el Comité Multidisciplinario para la prevención del VIH/SIDA.

En otro orden de ideas en los meses de Julio, Agosto y Septiembre se lleva el Plan de Acciones Intensivas en Salud dirigida a varios municipios entre ellos Veracruz, a través de jornadas para ofrecer servicios de atención médica y prevención de enfermedades.

Con el fin de establecer un diagnóstico firme y sólido se requiere analizar cada uno de los factores que lo integran.

#### 3.1.4.1 Sistemas de Vigilancia Epidemiológica

Los sistemas de vigilancia epidemiológica son instrumentos indispensables para la toma de decisiones en el campo de la salud pública. El conocimiento del mismo por parte del personal de salud es fundamental para entender su importancia en la prevención y control de los problemas y necesidades de salud que afectan a la población.

La vigilancia epidemiológica en México se inicia en el año de 1965 y comprende la participación activa de la Secretaría de Salud, IMSS, ISSSTE, PEMEX, DIF, SDENA, INI, SEDEMAR y algunos servicios médicos privados; esta es considerada la “información para la acción” que comprende tanto los

factores de riesgo inherentes al problema como las actividades de control que lo modifican en mayor o menor grado y se interrelacionan para producir los diferentes matices de las enfermedades.

Este sistema de vigilancia ha permitido conocer con mayor precisión, el estado de salud de la población y sus factores de riesgo, por lo que la información debe ser completa, oportuna y veraz para adecuar estrategias específicas con la correspondiente optimización de recursos y tener acciones de control que realmente impacten a la población.

#### 3.1.4.2 Panorama Epidemiológico

“Con respecto al dengue en el 2000 se presentaron ocho casos de dengue hemorrágico y 570 clásico, por lo que en el 2001 se registra un brote en Veracruz reportándose más de mil casos sospechosos de dengue clásico, para el año 2002 se reportan 98 casos de dengue hemorrágico y para el 2003 se incrementan los casos con 214 con dengue hemorrágico. Pero para el año 2004 se empezaron a incrementar los casos obteniendo 1327 casos de dengue hemorrágico y 2356 de dengue clásico.”<sup>55</sup>

Más sin embargo en el 2005 se mantiene baja notificación de casos al implementar estrategias como la de patio limpio, siendo caso contrario para “el 2006 al registrarse 5458 casos probables de dengue, confirmándose 2803 de dengue clásico y 1065 de dengue hemorrágico.”<sup>56</sup>

En cuanto a los padecimientos emergentes como el SIDA este reporta en el 2003 una notificación de un total de 133 casos seropositivos y 84 casos positivos los cuales fueron registrados por el Sistema Epidemiológico Estadístico de las Defunciones, para el año 2004 incrementaron los casos tanto

---

<sup>55</sup> Jurisdicción Sanitaria VIII, Diagnostico de Salud 2007, p. 28.

<sup>56</sup> Jurisdicción Sanitaria VIII, Diagnostico de Salud 2007, p. 28.

de seropositivos como de SIDA con 148 y 179 respectivamente y disminuyeron las defunciones con un total de 128 para ese año, no así en el 2005 en las que las defunciones por SIDA tuvo un repunte con un total de 209 defunciones, manteniéndose el numero de los seropositivos con 126 y SIDA 111.

Para el año 2006 se registraron 166 casos que han sido notificados como SIDA y 146 seropositivos y 200 defunciones, con un seguimiento más adecuado de cada persona infectada. En el 2007 hasta la semana 46 han sido notificados 166 casos de SIDA y 185 seropositivos y 140 defunciones, realizando actividad de vigilancia epidemiológica y seguimiento de los casos.

Dentro de las acciones preventivas se realizaron tres fases intensivas de atención integral a trabajadores del sexo comercial de los cuales a 546 se les realizo detección de VIH, Papanicolaou a 252 y 216 Exudados vaginales, detección de diabetes mellitus, hipertensión arterial, distribución de condones y cursos de autoestima.

El día de hoy se considera el puerto de Veracruz como el primer lugar de casos en VIH/SIDA en el estado y el país.

#### 3.1.4.3 Enfermedades transmisibles de notificación semanal

Con relación a enfermedades prevenibles por vacunación se encuentra el sarampión el cual había permanecido ausente en Veracruz desde 1992, hasta reportarse en la semana 52 del año 2003 un total de 297 casos de (E.F.E) Enfermedad Febril Exantemática (erupción cutánea), todos negativos a sarampión y solo 2 positivos a rubéola.

Para el 2005 se notificaron 63 caos de E.F.E hasta la semana 52 obteniéndose resultados negativos para sarampión y 56 de rubéola, en el 2006

se notifican 74 casos de los cuales 65 son negativos a sarampión y 9 positivos a rubéola, manteniéndose vigilancia epidemiológica.

En otro orden de ideas también se llegan a presentar casos de tétanos en adultos masculinos con residencia en el municipio de Veracruz, por lo que se elabora un plan emergente de cobertura de vacunación en población masculina entre 15 a 64 años con dos fases intensivas en los meses de Junio, Julio y Agosto.

Con el objetivo de establecer control de este padecimiento mediante la inmunización a la población de mayor riesgo, logrando que en el 2006 no se reporte ningún caso probable.

Pero no sucedió esto en el 2007 ya que en la semana epidemiológica 2 se tiene una notificación de tétanos.

En el 2006 hasta la semana epidemiológica 52 se presentaron 363 casos de tuberculosis pulmonar siendo el grupo más afectado entre los 25 a 44 años de edad y para el 2007 hasta la semana epidemiológica 46 se han registrado un total de 315 casos de tuberculosis pulmonar, el afectado a grupos de entre 25 y 45 años de edad.

En cuanto a enfermedades diarreicas estas se presentaron durante el año 2005 a la semana 52 hicieron un total de 3,5112 infecciones por otros organismos, 57 de fiebre tifoidea, 7,402 de amibiasis, 309 de giardiasis, 123 intoxicación alimentaria bacteriana y otras infecciones debidas a protozoarios 3,007.

Para el cierre del año 2006 se registraron un total de 33,940 infecciones por otros organismo, el grupo más afectado fue entre 1 a 4 años y 25 a 44 años de edad, se presentaron 61 casos de fiebre tifoidea afectando a grupos entre los 25 a 44 años de edad, de amibiasis intestinal fueron 3,688 casos que

afectaron a grupos de 5 y 9 años y de 25 a 44 años de edad; 140 casos de giardiasis viéndose afectados grupos entre 1 a 4 años y de 5 a 9 años y 274 casos de intoxicación alimentaria bacteriana.

Pero en el 2007 hasta la semana 42 existe un reporte de 3,2592 infecciones por otros organismo afectando grupos de 1 a 4 años (6257) y de 25 a 44 años (8,113); se presentaron 79 casos de fiebre tifoidea repercutiendo en grupos de entre los 25 a 44 años (24); 3,211 casos de amibiasis intestinal afectando los grupos entre los 1 y 4 años de edad (524) y de 25 a 45 años de edad (17); 309 casos por intoxicación alimentaria bacteriana; 1,937 casos de otras infecciones.

En el 2007 hasta la semana epidemiológica 46 se han registrado 142,514 casos de enfermedades respiratorias agudas, afectando a grupos entre 1 a 4 años (28,896) y de 25 a 44 años (25,905); para otitis media aguda 2,980 casos, los grupos de edad más afectados son entre 5 y 9 años (425) y de 25 a 44 años de edad (695); neumonías y bronconeumonías con 718 casos afectando a grupos de entre 25 a 44 años (120) y de 65 y más años de edad (193), por ultimo en cuanto a faringitis y amigdalitis estreptocócica con 142 casos.

Lo anterior nos sirve de información para el diagnostico realizado, mas sin embargo para esta investigación no será de su completo estudio dado que ya han existido programas pioneros para tratar de erradicarlas y han arrojado datos satisfactorias bajo la aplicación de vacunas enfocadas a las distintas patologías y se ha mantenido un control específico.

De acuerdo a los datos presentados y para evitar que surjan nuevas enfermedades es que se ha estrechado la vigilancia en padecimientos no transmisibles como la diabetes, hipertensión arterial, enfermedades cerebro vascular, cáncer mamario, cáncer cérvico uterino.

La vigilancia permanente de muerte materna y neonatal, con el fin de detectarlos oportunamente, manejarlos de acuerdo a la norma y contar con datos mucho más fidedignos.

#### 3.1.4.4 Morbilidad general

“La morbilidad, es la frecuencia de la aparición de enfermedades, el índice de morbilidad está muy ligado a la dieta de la población y numerosas enfermedades que están directamente provocadas por defecto o por exceso de la ingesta de alimentos.”<sup>57</sup>

El tema de la morbilidad es fundamental para determinar y conocer de que enferman o padecen los habitantes de determinada región y así establecer índices que puedan contrastar con los de mortalidad.

Los registros de los daños a la salud, han reflejado los padecimientos más comunes que afectan a la población en general; uno de estos ha sido el dengue clásico el cual en años anteriores al 2006 no se encontraba entre las diez principales causas de morbilidad, mas ahora ocupa el quinto lugar con una tasa de 78.30 por 100 000 habitantes.

Sin embargo existen otras enfermedades que se encuentran entre las primeras diez causas de morbilidad, siendo la hipertensión arterial, infecciones intestinales por otros organismos y las mal definidas, gastritis, duodenitis, úlcera e infecciones respiratorias agudas, como se muestran en la tabla.

---

<sup>57</sup> <http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp>

10 Principales causas de Morbilidad General  
en el municipio de Veracruz – 2007

Tabla No. 1

No.	CAUSAS	No. CASOS	TASA
1	Infecciones respiratorias agudas	83000	1885.44
2	Infecciones intestinales por otros organismos y las mal definidas	22652	514.57
3	Infección de vías urinarias	14916	338.83
4	Gastritis, duodenitis y úlcera	4978	113.08
5	Dengue clásico	3447	78.30
6	Hipertensión arterial	2480	56.34
7	Otras hemliniatis	2294	52.11
8	Asma y estado asmático	2284	51.88
9	Otras infecciones debido a protozoarios	1847	41.96
10	Otitis media aguda	1820	41.34
	Las demás causas	17558	398.85
	Total	157276	3572.70

Fuente: Depto. Estadística e informática, Jurisdicción Sanitaria núm VIII, Veracruz, \* tasa por 1000 hab.

Claro es que los aspectos presentados deben ponerse a consideración de las áreas, o autoridades correspondientes, a través de un análisis previo y del presupuesto gubernamental. Ello con el fin de iniciar programas preventivos o campañas de salud, dado que a pesar de que sean diez causas las más importantes solo algunas enfermedades se les dará prioridad tomando en cuenta sus recursos.

### 3.1.4.5 Mortalidad

Ahora que se cuenta con los datos sobre de que se esta enfermado la población de acuerdo al diagnostico de salud de la Jurisdicción Sanitaria VIII en conjunto con la Dirección de Salud Municipal; es necesario determinar la mortalidad, ya que la tasa registrada en los últimos cinco años de la década de los noventas se mantuvo en promedio de 5.2 a 5.7 por 1000 000 habitantes.

Para los próximos cinco años esta tendencia se continúa manteniendo, en el año 2005 la tasa fue de 5.48 y en el 2006 la mortalidad registrada tuvo una tasa de 5.47 por mil habitantes.

En el año 2002 y 2003 las enfermedades que ocupan el primer lugar son las del corazón, tumores malignos y la diabetes continua siendo la tercer cusa de muerte.

Para el 2004 y 2005 los tumores malignos nuevamente son la primera causa de defunción y las enfermedades del corazón ocupan el segundo lugar.

En el 2006 aparece la diabetes mellitus como la primera causa de muerte con una tasa de 97.91 por 100 000 habitantes y en segundo lugar los tumores malignos con una tasa de 95.18, los accidentes ocupan el tercer lugar con una tasa de 63.83 y las enfermedades cerebro vasculares ocupan el cuarto lugar con una tasa de 42.02.

Entre las diez principales causas de muerte se encuentran las enfermedades del hígado, sida, neumonías y las enfermedades hipertensivas.

Durante estos años se ve que las principales causas de muerte se han mantenido y mucho tiene que ver los estilos de vida, hábitos alimenticios, sedentarismo, incremento en el consumo de alcohol y tabaco.

Por lo que a continuación se muestra las principales causas de mortalidad en el municipio de Veracruz en el 2006.

10 Principales causas de Mortalidad General  
en el municipio de Veracruz - 2007

Tabla No. 2

No.	CAUSAS	Defunciones	TASA
1	Enfermedades isquémicas del corazón	436	99.04
2	Tumores malignos	419	95.18
3	Diabetes mellitus	281	63.83
4	Enfermedades cerebrovasculares	185	42.02
5	Accidentes	113	25.67
6	Enfermedades del hígado	167	37.94
7	Influenza, gripe y neumonía	124	28.17
8	Enfermedades por VIH	119	27.03
9	Enfermedades de las vías respiratorias	118	26.81
10	Enfermedades hipertensivas	92	20.90
	Las demás causas	707	160.60
	Total	2761	627.19

Fuente: Depto. Estadística e informática, Jurisdicción Sanitaria núm VIII, Veracruz, \* tasa por 1000 hab.

### 3.2 Diseño de programas de prevención primaria de la Dirección de Salud Municipal

Todo lo anterior se utilizó como sustento para cimentar un plan que da seguimiento y asignación de actividades a la dependencia y personal involucrado. Además de que cada programa posee sus puntos principales en los que debe basarse.

Estos serán los programas preventivos donde se implementó la planeación estratégica, considerando la metodología, objetivo-estrategias-acciones; así como el control específico y general para alcanzar la misión y visión de la Dirección de Salud Municipal y su programa de Prevención Primaria.

#### 3.2.1 Programa de Prevención Primaria para el Dengue

La situación epidemiológica del dengue en Veracruz surge debido a que el puerto posee las condiciones ecológicas propicias para la transmisión de muchas enfermedades y de acuerdo con el número de notificaciones, es hasta la fecha una de las entidades considerada de alta endemia para dengue.

“Para el estado de Veracruz los casos reportados de dengue en el 2007 fueron de 2,434 de los cuales el puerto de Veracruz presentó 792 casos de dengue de los cuales 515 fueron dengue clásico y 277 dengue hemorrágico, encontrándose en primer lugar en casos de dengue por municipio.”<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Jurisdicción Sanitaria VIII, Diagnostico de Salud 2007 p. 19.

Objetivo	Estrategia	Acción
Evitar que el dengue se reproduzca y se incrementen los índices de cada caso para el periodo 2009 implementando medidas de prevención primaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los posibles criaderos con la estrategia de Patio Limpio y Quidado del Agua para evitar el inicio de su ciclo biológico y con ello su control.</li> <li>• Realizar una campaña permanente para involucrar a la población a que participe activamente en la eliminación de criaderos del mosquito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a personal comisionado por la Jurisdicción VIII.</li> <li>• Buscar apoyos para luchar contra el dengue.</li> <li>• Otorgar un certificado y dar mantenimiento a los edificios públicos libres de criaderos.</li> <li>• Eliminaciones masivas de criaderos.</li> <li>• Pláticas y talleres de la estrategia de Patio Limpio y Quidado del Agua Almacenada.</li> </ul>

Control específico: Realizar 200 eventos donde se induzca a la población a la prevención del dengue, así como realizar visitas de casa en casa a zonas detectadas de alto riesgo para verificar que cumplan con las medidas que se les han informado así como dar orientación a la población.

### 3.2.2 Programa de Prevención Primaria para Accidentes de Trafico de Vehículos de Motor

El municipio de Veracruz no está exento de este tipo de eventos los cuales se han convertido en una problemática nacional, encontrándose así entre los primeros lugares a nivel nacional con mayor recurrencia y por consiguiente se encuentra entre las principales causas de mortalidad en edad reproductiva.

Dado que los Accidentes de Tráfico de Vehículo de Motor, en un 90% son prevenible, es necesario enfatizar las determinantes de salud positivas como son la cultura para el uso de cinturón de seguridad considerando que esto representa el pago correspondiente a una multa en transito de Veracruz, así mismo el uso de cascos para motociclistas y respeto a los lineamientos de transito.

También surge la contraparte que es erradicar las conductas negativas al igual que el consumo de bebidas embriagantes y estupefacientes considerando por ultimo la inclusión de todas las variables que intervienen.

Por lo que a continuación se presenta el programa diseñado para la Dirección de Salud Municipal con el fin de que beneficie y concientice a la población creando así una cultura de prevención ante hechos que como ya se menciono pueden ser prevenibles, para generar una posible disminución de los indicadores.

Objetivo	Estrategia	Acción
<p>Reducir el índice de accidentes que se presentan dentro de la población en etapa productiva (hombres y mujeres entre 16 y 39 años) del municipio de Veracruz, a partir del establecimiento de una campaña educativa que estará reforzada y acompañada de comunicación alternativa y específica para este sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en la prevención de los Accidentes de Trafico de Vehículos de Motor a estudiantes .</li> <li>• Informar e instruir sobre los ATVM, a jóvenes de nivel medio superior</li> <li>• Presentar una campaña de comunicación alternativa dentro del contexto de la población blanco, reforzando las acciones educativas.</li> <li>• Implementar la estrategia de "Conductor Designado"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar el Uso de aparatos de comunicación al conducir, alcohol o drogas al manejar.</li> <li>• Vigilar en coordinación con la dirección de tránsito que no se conduzca a alta velocidad así como el uso de cinturón de seguridad para todos los ocupantes.</li> <li>• Crear una campaña de comunicación alternativa usando imágenes, lenguaje y diseños fuera del común denominador y tomando en consideración la importancia del análisis de la población a la que va dirigida, se implementarán en lugares con mayor recurrencia de la población objetivo.</li> <li>• Respeto de las señales de tránsito y concientización sobre el reglamento de tránsito</li> <li>• implementación de 2 unidades didácticas donde se den talleres de formación charlas informativas sobre la prevención de Accidentes de Trafico de Vehículos de Motor</li> </ul>

Control específico: capacitar a estudiantes de 25 instituciones , realizar 200 eventos donde se concientice al publico objetivo la trascendencia de los accidentes para lograr beneficiar a 3500 personas aproximadamente.

### 3.2.3 Programa de Prevención Primaria para el VIH/SIDA y Enfermedades de Transmisión Sexual

El VIH/SIDA y las enfermedades de transmisión sexual se han convertido en la gran epidemia del siglo XX, y la proyección a futuro sobre la expansión de esta enfermedad se transforma en una considerable carga para los sobrecargados sistemas asistenciales. Aunado a esto estas representan un grave problema económico dado el alto costo que implica la asistencia médica de los pacientes; es por eso que con la prevención se busca generar que el número de casos disminuya.

Por lo que Veracruz al ser un puerto, tiene mayor predisposición a este tipo de enfermedades, tomando eso en cuenta es que se genera el siguiente programa de prevención primaria.

Objetivo	Estrategia	Acción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevenir la transmisión del VIH/SIDA y Enfermedades de Transmisión sexual promoviendo la participación comunitaria y así disminuir el impacto de infección en la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alertar a las personas jóvenes acerca de los riesgos que presenta el VIH/SIDA y las enfermedades de transmisión sexual con información concreta, veraz y oportuna.</li> <li>Promover un comportamiento más sano teniendo acceso a condones.</li> <li>Orientación, pruebas y remisión voluntarias.</li> <li>Iniciar una campaña de reparto de propaganda informativa, la cual será diseñada de manera que la población en general pueda comprender los riesgos para su salud y las recomendaciones que se les hacen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivar las pruebas voluntarias tempranas mediante la realización de eventos con personal capacitado lo cual brindara una atención oportuna.</li> <li>Distribuir propaganda y condones en zonas y días de más afluencia como en Carnaval, Semana Santa, Vacaciones de verano y Fiestas decembrinas; lo mismo que en fines de semana y en lugares como discotecas, centros nocturnos, bares y entre semana en zonas escolares de educación media y universitaria.</li> <li>Realizar talleres donde se proyecten videos y casos vivenciales de las consecuencias que se pueden generar</li> </ul>

Control específico: Realizar 300 eventos donde se induzca a la población a una vida sexual mas saludable proveyéndoles información de los riesgo de contraer la enfermedad , y realizar 25 talleres en instituciones educativas para concientizar a la población joven ya que es el punto clave.

### 3.2.4 Programa de Prevención Primaria para Adicciones

El consumo de tabaco, alcohol, y otras sustancias adictivas constituyen fenómenos complejos con raíces y consecuencias biológicas, psicológicas y sociales que traspasan las fronteras geográficas, pero que adoptan características propias en cada país y guardan una estrecha relación con las dinámicas económicas y sociales como los delitos y la violencia, asociados a su uso.

Es por ello que se debe prestar más atención a los jóvenes ya que son el blanco principal, con la finalidad de disminuir las tendencias al aumento del consumo observadas en la última década, mediante acciones de prevención, capacitación e investigación.

Objetivo	Estrategia	Acción
<p>Reducir la demanda de drogas mediante programas de comunicación y salud en el cual se sensibilice e informe de manera creíble al público objetivo sobre los estragos que las adicciones pueden desencadenar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prevenir su consumo.</li> <li>•Disminuir progresivamente el número de usuarios.</li> <li>•Mitigar los daños a la salud que puede causar el abuso.</li> <li>•Proveer la información y tratamiento a los consumidores, con miras a su rehabilitación y reinserción social</li> </ul>	<p>Emprender talleres informativos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• educación en salud</li> <li>• prevención de adicciones</li> </ul> <p>Pláticas sobre alcohol, tabaquismo y drogas</p> <p>Mostrar videos referentes al deterioro causado por las adicciones</p> <p>Realizar campañas de comunicación que serán coordinados con mercadotecnia social para lograr un mayor impacto así como repartir folletos informativos.</p>

Control específico : Realizar 160 eventos donde se advierta los estragos de las adicciones así como de impartir pláticas a escuelas de educación media y superior entre otros para lograr beneficiar a 4000 personas aproximadamente con información veraz.

### 3.2.5 Programa de Prevención Primaria para Diabetes Mellitus

Según la Federación Mexicana de Diabetes, el estado de Veracruz ocupa el primer lugar de casos en el país, y esta enfermedad es la tercera causa de muerte en Veracruz.

Por lo que el programa a aplicar buscara prevenir que surjan más casos mediante campañas de comunicación sobre los efectos de la enfermedad y cursos de educación sobre la salud enfocados a la población adulta.

Objetivo	Estrategia	Acción
Implementar intervenciones de promoción de la salud para la prevención de la diabetes mellitus. antes de que manifiestan las complicaciones clínicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir una idea global sobre la diabetes mellitus.</li> <li>• Dar a conocer las causas principales para su aparición y los factores genéticos, ambientales o psicológicos que intervienen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificar factores como: Hipertensión, tabaquismo, nutrición inapropiada, sedentarismo, obesidad</li> <li>• Fomentar las actividades recreativas, proveer de dietas que mejoren su estilo de vida en colaboración con nutriólogos.</li> <li>• Utilizar medios de comunicación masiva donde se transmitan mensajes claros y positivos, fomentando óptimos hábitos de vida</li> <li>• Impartir platicas, sobre es la diabetes mellitus su importancia, origen, síntomas, complicaciones y medidas preventivas , estas se darán en instalaciones con las que cuente el ayuntamiento, instituciones y asociaciones civiles.</li> </ul>

Control específico: Realizar 350 eventos durante el año donde se induzca a la población a conocer las medidas preventiva de la diabetes mellitus para evitar que se genere un incremento de casos, por lo que con una motivación hacia un estilo de vida mas saludable se pretende beneficiar a 4000 personas aproximadamente.

### 3.2.6 Programa de Prevención Primaria para Hipertensión Arterial

Actualmente la hipertensión arterial es una de las enfermedades crónicas con mayor prevalencia y por eso es considerado uno de los principales problemas de salud pública a nivel mundial; ya que afecta al 25% de la población adulta y su proporción es mayor conforme incrementa la edad.

Acorde a esto se presenta el programa de prevención primaria el cual permitirá valorar y dar seguimiento a la población que lo requiera.

Objetivo	Estrategia	Acción
<p>Informar a la población en riesgo acerca de la hipertensión y como se puede prevenir.</p> <p>Informar mediante la promoción de la salud sobre la hipertensión arterial con el propósito de que comprendan la prevención primaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir la prevención primaria a la población en general y principalmente a las personas con alto riesgo de desarrollar la enfermedad</li> <li>• Impartir charlas sobre hipertensión arterial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación de factores como: El sobrepeso, falta de actividad física, ingesta de sal, azúcares y grasas.</li> <li>• Reestructuración de áreas recreativas y creación de dietas en colaboración con nutriólogos</li> <li>• Dar a conocer que es la hipertensión arterial, su importancia, a quien afecta, como se manifiesta, riesgos y complicaciones y como se puede prevenir.</li> </ul>
<p>Control específico : realizar 150 eventos donde se reparta folletería con información acerca de cómo prevenir la hipertensión arterial y así lograr beneficiar a 3000 personas aproximadamente.</p>		

### 3.2.7 Programa de Prevención Primaria para Cáncer de Mama y Cérvico Uterino

En los últimos años se ha venido generando un aumento importante en la incidencia del cáncer de mama y del cérvico uterino, motivo por el cual actualmente representan las dos primeras causas de muertes en nuestro país.

Todo lo anterior debido a la falta de información y aceptación de la misma, por parte de la comunidad dado que por cuestiones culturales, ideologías, creencias y entorno social la mujer no se integra a los programas y esto repercute en los índices de mortalidad.

Es por ello la importancia de la prevención primaria, la cual debe estar dirigida primordialmente a la población en riesgo con el fin de promover la educación de la salud para lograr un Municipio Saludable.

Objetivo	Estrategia	Acción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a la población como se puede detectar el cáncer de mama y cérvico uterino logrando que se comprenda la importancia de la prevención primaria para evitar que los índices de mortalidad en este caso aumenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir la prevención primaria a la población femenina.</li> <li>• Impartir platicas obre el cáncer de mama y cérvico uterino y sus consecuencias.</li> <li>• Instruir a la población en métodos de detección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar campañas donde se preste la atención medica necesaria para realizar exámenes de detección.</li> <li>• Da a conocer su importancia, signos y síntomas y como prevenirlo</li> <li>• Realizar exámenes de papanicolaou, prueba de ADN y VPH, colposcopia y biopsias.</li> <li>• Llevar acabo exámenes de autoexploración, examen medico y mastografía</li> <li>• Las platicas se darán en las instalaciones con las que cuenta el ayuntamiento, instituciones educativas y asociaciones civiles.</li> </ul>

Control específico: Realizar 350 eventos durante el año donde se induzca a la población a conocer las medidas preventiva de dichas patologías, creando conciencia y educación por la salud con ayuda de instituciones y del mismo ayuntamiento beneficiando a 4000 personas aproximadamente.

### 3.3 Control

Una vez diseñados los programas con base al enfoque de planeación estratégica es necesario que exista un control de los mismos para verificar que se estén cumpliendo en tiempo y forma, permitiendo así la evaluación que permita comprobar el cumplimiento acorde a lo planteado en sus objetivos y ante todo que la área responsable verifique su desarrollo.

Ya que con aplicar la planeación estratégica se pueden visualizar los diferentes entornos que se pudiesen suscitar, sin embargo siempre se deberá estar al tanto de los cambios que se generen alrededor ya que algunos de ellos no son controlables y pueden generar modificaciones no previstas que requieran ejecución inmediata.

Por lo anterior se diseña y propone el siguiente formato de control para los programas diseñados, considerando elementos base; como el departamento o área involucrada, estrategias a aplicar, acciones necesarias

para el cumplimiento de los objetivos, meta a cumplir por parte de la Dirección de Salud Municipal, la consecución del tiempo a cubrir y el eje rector (Municipio).

También será necesario que cada área o departamento presente un informe mensual del desarrollo de sus programas y del avance cuantitativo para verificar los beneficios del programa y ajustar los esquemas de prioridad.

Por ello a continuación se presentan los formatos que permitirán el concentrado específico de datos necesarios para el control efectivo de la aplicación de los programas de prevención primaria de la Dirección de Salud Municipal. Véase Anexo 1 y Anexo2

## CAPITULO IV

### Conclusiones

#### 4.1 Conclusiones

A través del proceso de investigación y realizando un análisis del desarrollo, al aplicar planeación estratégica al programa de prevención primaria de salud se puede concluir que es necesario involucrar, coordinar e interrelacionar los diversos elementos y áreas del sector salud con el fin de explotar los recursos disponibles y encaminarse hacia el logro de los objetivos institucionales, así como la misión y visión establecidas para la Dirección de Salud Municipal.

Se obtuvo conocimiento acerca de los programas de prevención primaria y como el gobierno federal, estatal y municipal en sus planes nacionales de desarrollo respectivamente, y haciendo referencia a su línea estratégica en materia de salud, contemplan destinar ciertos recursos para lograr que la población cuente con una mejor calidad de vida.

Así mismo se realizó un análisis FODA el cual arrojó datos que sirvieron de base para elaborar un diagnóstico que sirvió para determinar los aspectos internos y externos que puedan intervenir positiva y negativamente en la aplicación de programas preventivos de la Dirección de Salud Municipal y así

tener sustentabilidad para que al implementar el proceso de planeación estratégica se tuvieran los diversos escenarios.

En otro orden de ideas se realizó en conjunto con la Jurisdicción Sanitaria VIII un diagnóstico de salud donde se pudo identificar las 10 principales causas de morbilidad y mortalidad que se generan y afectan a la población del municipio de Veracruz , a través de estas causas se determinó que aspectos eran necesarios enfrentar y por ellos diseñar programas de prevención para evitar que éstas avanzaran y pudieran incrementar los indicadores, por ello se presenta un ejemplo comparativo que servirá como estándar para verificar los avances, considerando también que si en el próximo periodo de 2009 no disminuyen puede ser por factores extrínsecos como lo es el incremento en la población.

Enfermedad/ Lesion	2007		2008		2009	
	No. Casos	No. Defunciones	No. Casos	No. Defunciones	No. Casos	No. Defunciones
Hipertension arterial	2480					
Dengue	3447					
Diabetes mellitus		281				
Accidentes de Trafico de Vehículo de Motor		113				
VIH/SIDA		119				
Cáncer de mama y Cáncer Cérvico Uterino		419				

Los programas se diseñaron bajo un esquema que permitirá la rápida detección y logro del objetivo, también se establecieron diversas estrategias y acciones, para que el programa tome un rumbo adecuado y cumpla con lo establecido.

Cabe mencionar que al termino del presente trabajo se pudo comprobar la acepción de la hipótesis de trabajo, dado que la planeación estratégica no solo es aplicable a organizaciones privadas lucrativas, sino también a instituciones u organismos del gobierno que buscan diseñar estrategias desde

el punto administrativo que les permitan optimizar sus recursos y mejorar su servicio hacia la comunidad o poblaciones que requieran atención y en especial como lo dicta esta investigación en materia de salud.

Y considerando que la Dirección de Salud Municipal y su área de promoción de la salud es prácticamente de nueva integración al ayuntamiento, permitió realizar de una manera confiable (por la obtención de información) un esquema claro de la planeación estratégica y técnicas de control para ir evaluando los alcances, y en un futuro se vayan reestructurando las otras áreas de trabajo y con ello mejor el nivel y calidad de vida de la población veracruzana.

#### 4.2 Sugerencias

En base a que el enfoque de planeación estrategia a coadyuvado en el diseño de los programas de prevención primaria rigiéndose por el establecimiento de su objetivo, estrategias y acciones a cumplir; así como de las medidas de control que deberán seguir para su óptimo desarrollo, surge el imperativo de que dichos objetivos se tornen cuantitativos por lo que se pueden considerar algunas técnicas que permitan lograr tal aspecto.

Una de ella es el Balanced Score la cual es, una herramienta de gestión que puede traducir la estrategia del área de salud del ayuntamiento del H Ayuntamiento de Veracruz en un conjunto coherente de indicadores balanceados de desempeño, permitiendo tener control del estado de salud del programa y la forma de como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión y la misión. Este es implantado por mandos directivos y de primer nivel.

Acorde a que ya se tiene una planeación estratégica, es necesario que exista un esquema que encause los recursos, por lo que un plan de finanzas

seria de utilidad ya que es un documento que guía las acciones de la empresa o institución para asegurar que se cuente en todo momento con los recursos financieros necesarios para su operación y desenvolvimiento; asegurando la viabilidad y la generación de beneficios, no solo cualitativos sino también cuantitativos.

También se sugiere se realicen reuniones de trabajo mensuales con las instancias correspondientes para verificar los logros obtenidos por los programas o bien las desviaciones que se hayan tenido, con el fin de crear acciones inmediatas que permitan el ajuste correspondiente.

## Bibliografía

Alcaraz Rodríguez, Rafael, *El emprendedor de éxito*, 2a. ed., México, McGraw-Hill, 2001.

Amaya Amaya, Jairo, *Gerencia: planeación y estrategia*, Colombia, PubliArte, 2007.

Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998.

Daft L.Richard et al., *Introducción a la administración*, 4a. ed., México, THOMSON, 2006.

Flórez Andrade, Julio, *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*, México, ECOE EDICIONES, 2003.

Franklin F, Enrique Benjamín, *Organización de Empresas*, 2ª, ed., México, McGraw- Hill, 2004.

Fred R, David, Sánchez Miguel Ángel, *Conceptos de administración estratégica*, 9a.ed., trad. de Miguel Ángel Sánchez Carrión, México, Pearson educación, 2003.

García Uceda, Mariola, *Las claves de la publicidad*, 5a. ed., Madrid, ESIC, 2001.

Hellriegel, Don et al., *Administración. Un enfoque basado en Competencias*, 10a. ed., México, Thompson, 2005.

- Hernández Orozco, Carlos, *Análisis administrativo*, México, EUNED, 2005.
- Hitt, Michael A. et al., *Administración estratégica*, 7ª ed, México, THOMSON, 2008.
- Hoffman, Czinkota et al., *Principios de Marketing y sus mejores practicas*, 3a. ed., México, THOMSON.
- J. Dubrin, Andrew, *Fundamentos de administración*, 5a. ed., México, THOMSON, 2000.
- Koenes, Avelina, *Dirección por objetivos*, España, Ediciones Díaz Santos, 1994.
- Koenes, Avelina, *El plan de negocios*, España, Ediciones Díaz Santos, 1994.
- Lerma Kirchner, Alejandro E., *Guía para el desarrollo de productos: una visión global*, 3a. ed., México, THOMSON, 2004.
- Malagón-Lodoño, Gustavo et al, *Administración hospitalaria*, Colombia, Medica internacional, 1996.
- Madrigal Torres, Berta E., *Habilidades directivas*, México, McGraw-Hill, 2000.
- Martín Granados, Ma. Antonieta. et al., *Liderazgo emprendedor*, México, THOMSON , 2007.
- Minzberg, Henry et al., *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.
- Münch, Lourdes, *Administración de capital humano*, México, Trillas, 2006.

Pérez Moya, José, *Estrategia gestión y habilidades directivas*, Madrid, Díaz de Santo, 1997.

Reyes Ponce, Agustín, *Administración de personal II sueldos y salarios*, México, Limusa, 2002.

Reyes Ponce, Agustín, *Administración Moderna*, México, Limusa, 1996, p. 244.

Rodríguez V, Joaquín, *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y media empresa*, México, THOMSON, 2005.

Rodrigo Illera, Carlos y Gancedo Prieto, Antonio, *Aspectos estratégicos en la dirección de producción*, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces 2001.

Rodríguez V, Joaquín, *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y media empresa*, México, THOMSON, 2005.

Stoner F, A James et al, *Administración*, 6a. ed., trad. de Pilar Mascaró Sacristán, México, prentice hall, 1996.

#### Documentos

Programa de trabajo de la Dirección de Salud Municipal 2008-2010.

Programa de la Dirección General de Desarrollo Social Salud Municipal.

Jurisdicción Sanitaria VIII, Diagnostico de Salud 2007.

#### Consultas Internet

<http://www.definicion.org/planeacion-estrategica>

<http://www.geocities.com/apsusach/guiacom.html>

<http://books.google.com.mx/PROCESO+DE+EVALUACION+ESTRATEGICA>

[http://www.alipso.com/monografias/evaluacion\\_estrategias/](http://www.alipso.com/monografias/evaluacion_estrategias/)

<http://dgps.salud.gob.mx/interior/somos.html>

<http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp>

## Glosario

**Amibiasis:** Enfermedad parasitaria intestinal de tipo alimenticia producida a través de la ingestión oral de alimentos o líquidos contaminados.

**Amigdalitis estreptocócica:** Infección o inflamación de una amígdala. Se caracteriza por un intenso dolor de garganta, fiebre, cefalea, malestar general, dificultad para deglutir, dolor de oídos y ganglios linfáticos cervicales aumentados de tamaño.

**Bronconeumonías:** Proceso inflamatorio, casi siempre infeccioso, que afecta al aparato respiratorio.

**Cáncer cervico uterino:** O carcinoma del cuello uterino a aquellas neoplasias malignas epiteliales que se originan en este órgano a expensas del epitelio escamoso, columnar o glandular que lo revisten.

**Cáncer de mama** Es la proliferación acelerada, desordenada y no controlada de células con genes mutados, los cuales actúan normalmente suprimiendo o estimulando la continuidad del ciclo celular pertenecientes a distintos tejidos de una glándula mamaria.

**Cáncer:** Conjunto de enfermedades en las cuales el organismo produce un exceso de células malignas (conocidas como cancerígenas o cancerosas), con crecimiento y división más allá de los límites normales, (invasión del tejido circundante).

**Dengue:** La fiebre del dengue y dengue hemorrágico (DH) son enfermedades transmisibles en los trópicos y en África, se caracteriza por su aparición brusca, fiebre alta, intensos dolores articulares y musculares, y erupciones cutáneas. El portador de virus es el mosquito *Aedes aegypti*.

**Diabetes mellitus:** Problema que se caracteriza por unos niveles continuamente altos de glucosa en sangre como resultado de una carencia relativa o absoluta de insulina. Las células del organismo son incapaces de usar la glucosa para obtener energía.

**Duodenitis:** Irritación de la primera porción del intestino delgado (duodeno).

**Endemia:** Enfermedades que afectan a una población determinada con carácter permanente.

**Enfermedad cardiovascular:** cualquier padecimiento del corazón

**Enfermedad cerebrovascular:** Conjunto de trastornos en los que hay un área cerebral afectada de forma transitoria o permanente por isquemia o hemorragia o cuando el flujo sanguíneo uno o más vasos sanguíneos cerebrales están afectados por un proceso patológico, sea un trastorno circulatorio, alteraciones hepáticas o de la estructura de los vasos (arterias, venas o capilares).

**Exudados vaginales:** Muestra que se toma de la vagina y cuello mediante un hisopo.

**Faringitis:** Inflamación de la mucosa que reviste la faringe con deglución difícil, amígdalas inflamadas y fiebre más o menos elevada.

**Fiebre tifoidea:** Una infección bacteriana que pone en peligro la vida causada por la bacteria *Salmonella typhi* (S. Typhi); a menudo transmitida a través del agua, alimentos o leche contaminada.

**Gastritis:** Es la inflamación del estómago provocada generalmente por un exceso alcohólico, úlceras de estómago, algunos medicamento, o bien formando parte de la gastroenteritis o de una intoxicación alimenticia.

**Giardiasis:** Enfermedad diarreica ocasionada por un parásito microscópico unicelular que vive en el intestino de las personas, es transmitida por el agua (de beber y recreativa).

**Hipertensión arterial:** Es una condición médica caracterizada por un incremento de las cifras de presión arterial por encima de 140/90 mmHg

**Infecciones debidas a protozoarios:** surgen debido a parásitos que afectan al intestino delgado y grueso.

**Inmunización:** protección contra una enfermedad infecciosa mediante la vacunación.

**Intoxicación alimentaria bacteriana:** enfermedad producida por bacterias y que guardan relación con los manipuladores de alimentos

**Mortalidad:** Término demográfico que designa un número proporcional de muertes en una población en un tiempo determinado.

**Muerte materna:** es la ocurrida a una mujer en edad reproductiva por causas directas o indirectas que guardan relación con el embarazo.

**Muerte neonatal:** Muerte de un bebé dentro del primer mes de vida.

**Neumonías:** Inflamación severa de parte o de todo un pulmón, incluso de ambos pulmones, ocasionada por virus, bacterias o un micoplasma.

**Obesidad:** Exceso de peso corporal por acumulación de grasa.

**Padecimientos emergentes:** Son padecimientos que ya se habían erradicado y que nuevamente vuelven a surgir, ejemplo la tuberculosis.

**Papanicolaou:** Examen médico donde se obtiene una muestra de tejido del cuello del útero (por medio de un raspado) para investigar la posible presencia de cáncer.

**Parasitosis:** Enfermedad causado por parásitos, gusanos planos y redondos.

**Patología:** Estudio del sufrimiento o daño

**Rubéola:** Una enfermedad viral que causa defectos de nacimiento en los bebés nacidos de mujeres infectadas durante los primeros meses del embarazo. También se le denomina sarampión alemán. Todos los niños deben recibir la vacuna de la rubéola.

**Sarampión:** una enfermedad viral muy contagiosa, se presenta generalmente en los niños, causa manchas rojas en la piel y fiebre alta. También se le llama rubéola. Todos los niños deben recibir la vacuna del sarampión.

**Seropositivo:** Se refiere el individuo que presenta en sangre anticuerpos que, cuando se le somete a la prueba diagnóstica apropiada, prueban la presencia de un determinado agente infeccioso.

**SIDA:** Es el colapso del propio sistema de protección del cuerpo y el resultado son varios síntomas y enfermedades graves que pueden causar la muerte.

**Tétanos:** Enfermedad aguda, a veces mortal, del sistema nervioso central; causada por la toxina de la bacteria del tétanos, que normalmente entra en el cuerpo a través de una herida abierta.

**Tuberculosis:** Se propaga de persona a persona en las gotitas transmitidas por el aire producidas al estornudar o toser, la bacteria normalmente infecta los pulmones.

**Úlcera:** Lesión o herida de la piel o de algún tejido interno como la pared intestinal.

**V.I.H:** Son las siglas del virus de inmunodeficiencia humana (VIH), son anomalías patológicas que disminuyen las defensas en el organismo y es el que causa el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida



