

***ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES
DE MEDICINA, ASCOFAME
(ICFES)***

**GERENCIA ESTRATEGICA DE
INFORMATICA**

Santafé de Bogotá, D.C. 25 de Julio de 1992

GERENCIA ESTRATEGICA DE INFORMATICA.

Por : Feres Sahid C.
Fabiola Pinzón H.

1. RECURSOS DE INFORMACION

El concepto de **recursos de información** en un Hospital involucra todos los elementos constitutivos de un sistema de información empresarial, y en ésta forma, el computador toma el lugar de uno de ellos. El computador ha dejado de ser el zar!.

Los **recursos de información** tienen que ver con hardware, software, bases de datos, datos, información, sistemas de información, comunicaciones, telecomunicaciones, imágenes, voz, redes nacionales e internacionales, redes locales, almacenamiento de información, investigación y desarrollo, satélites, organización, teléfono, video, videotexto, hipermedios, hipertextos, etc.

Aclarado el concepto anterior es fácil comprender porqué ningún proyecto genera mayor **impacto** en la organización de un Hospital que el relacionado con la introducción, administración y gestión de **recursos de información**, si se tiene en cuenta que su utilización es un elemento de transformación cultural y de cambio organizacional.

Así, todo proyecto relacionado con **recursos de información** hace que la organización se sienta presionada, desde afuera, por fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y sociales, y desde adentro, por conflictos interpersonales e interdepartamentales que tienen gran incidencia en la efectividad del Hospital. (Dávila: 1989, 35).

Si se trata de fuerzas externas la que más presiona a las empresas es la apertura económica, la cual exige una proyección de la economía colombiana hacia los mercados externos con el fin de lograr una "inserción competitiva" en la economía mundial.

Para conseguir ésta inserción es indispensable adoptar una estrategia coherente, integral y sostenida que apunte a incrementar la productividad, mejorar la calidad y disminuir los costos unitarios de producción. Dentro de éste esquema es fundamental no sólo una adecuada **renovación tecnológica** en los procesos productivos sino en **recursos de información**, con el fin de facilitar la conquista de los mercados externos. Podría decirse que la "materia prima"

de la apertura económica está constituida por los **recursos de información**, su correcta administración y su gerenciamiento estratégico. La rápida explosión universal de conocimientos derivados de las actividades de investigación y desarrollo acompañada de la velocidad con que se reduce cada día el período de obsolescencia de algunos **recursos de información** y la política de comercio exterior son fuerzas que presionan la organización colombiana en tanto que actúan como acciones fundamentales que le dan sentido (dirección) a la economía nacional. De todo lo anterior no escapa el sector salud.

Si se trata de fuerzas internas, los usuarios incrementan su exigencia relativa al soporte en **recursos de información**, como consecuencia de las necesidades y grandes volúmenes de información hoy indispensables para tomar decisiones en el área científica y administrativa de un Hospital, en una economía cada día más compleja y más universal; también se generan problemas derivados de la centralización o descentralización de los **recursos de información** y surgen nuevos criterios relacionados con la utilización de los recursos y su organización.

Convencionalmente los **recursos de información** de los Hospitales se orientan a apoyar procesos administrativos organizacionales desde **centros de procesos u oficinas de sistemas**, bajo enfoques organizacionales que tuvieron su auge en las décadas de los 70s y 80s y que presentaron fallas especialmente en lo relativo a una adecuada integración entre los sistemas que conforman el Hospital; o también se orientan a través de un **grupo central de proceso de datos** que usualmente reporta al Director, generalmente (el grupo central) con poca o ninguna interrelación con las actividades funcionales de la organización, con un computador central, con una persona responsable del sistema de información y un grupo de personas a su disposición, como norma general. Este tipo de organización dificulta una mayor integración horizontal de la organización mediante el acceso compartido a bases de datos de diferentes unidades. La información utilizada por una dependencia no es una isla y puede también ser utilizada en otra dependencia.

De la misma forma, este tipo de organización no facilita la integración del Hospital mediante el acceso compartido a bases de entre los diferentes sistemas del Hospital.

En todo caso, en aras de la efectividad y eficiencia de los **recursos de información**, el proyecto de organización de los mismos debe tener en cuenta el ambiente de la organización, su tamaño, su misión, sus metas y objetivos y especialmente sus antecedentes históricos. Así, puede pensarse que la organización mejor es diferente para cada institución, aunque existen parámetros y criterios aplicables en la definición de cada organización. (Vaught: 1989, 159).

Definitivamente parece ser que el reto para los Directores y Administradores de los Hospitales colombianos no es adquirir más tecnología de mañana, hoy, para utilizarla como la de ayer. El reto consiste, entonces, en la creación de ambientes ricos en información que faciliten el proceso de solución de problemas con el fin de mejorar la calidad de la prestación del servicio y apoyar los procesos investigativos.

En consecuencia, los Hospitales Colombianos están enfrentados a un problema que viven todas las organizaciones del mundo: cómo adaptarse a un entorno con un elevado nivel tecnología que cambia a un ritmo muy acelerado? Como prepararse para el cambio en la organización de **recursos de información?**

2. GERENCIA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS DE INFORMACION

El objetivo del presente capítulo es ofrecer a la dirección hospitalaria una visión sobre la gerencia estratégica en **recursos de información** y un enfoque que facilite la tarea, no sin antes hacer algunas precisiones sobre varias ideas.

Es pertinente hacer una distinción entre lo que es la **administración de los recursos de información** y lo que es la **gestión de recursos de información**.

La primera está relacionada con el uso y mantenimiento de los recursos y ésta actividad está en cabeza de los directores de oficinas de sistemas o centros de computo o como los han venido llamando. **Administración de recursos de información** es lo que convencionalmente están realizando los Hospitales, es decir, están utilizando y conservando **recursos de información** para apoyar procesos administrativos organizacionales y excepcionalmente procesos relacionados con su objeto social.

La segunda, tiene que ver con el desarrollo de los **recursos de información**, es decir, con el conocimiento de su posicionamiento actual frente al entorno (el planeta) del Hospital y el posicionamiento futuro, con el conocimiento de sus debilidades y fortalezas y oportunidades y amenazas. En otras palabras la Dirección del Hospital debe estar comprometida en el desarrollo de los **recursos de información**, mediante la definición de claras conductas de desarrollo.

Ahora bien, los Hospitales de Colombia están enfrentados al mismo problema que viven todas las empresas del mundo y en general todas las sociedades: cómo adaptarse a un entorno con un elevado nivel de tecnología que cambia a un ritmo muy acelerado? La respuesta es aparentemente fácil: haciendo gestión tecnológica !

En términos generales la **gestión tecnológica en recursos de información**, en la organización tiene que ver con aspectos tales como: producir tecnología en **recursos de información** o comprarla.

Si lo primero, habría que preguntarse si dicha actividad forma parte del objeto social del Hospital. Parece ser que no !

Si lo segundo, los Directores tendrán que enfrentar un proceso no menos difícil que el de producir tecnología de información y que tiene que ver con la identificación y ubicación de la

tecnología, adquisición mediante un proceso de negociación, adaptación de la tecnología, adquisición, asimilación, aprendizaje en la operación y reproducción y venta si es necesario.

El otro aspecto que merece ser aclarado es el relacionado con el gerenciamiento estratégico de los recursos de información. En la medida que la Cibernética como teoría organizacional va ganando terreno en la contemporaneidad, el concepto de estrategia se va actualizando y tiene que ver cada vez menos con el largo plazo y más con el comportamiento de la organización frente al entorno. Pero ese comportamiento tiene una característica: debe ser diseñado y establecido sistemática y racionalmente. Así, el concepto de gerencia o gestión vira hacia la estrategia y en el presente caso hacia la **gestión estratégica de recursos de información**.

Esta gestión exige Directivos Hospitalarios con una gran actitud positiva hacia el cambio, de decisiones estratégicas y especialmente con gran capacidad para diseñar estrategias en **recursos de información**.

Aquí se entiende la estrategia como el comportamiento de la Dirección frente al entorno contemporáneo que trasciende las fronteras e identifica a cada nacional no como el ciudadano de un país sino como un ciudadano del planeta tierra, frente a un entorno cada vez más complejo y al cual no se puede enfrentar con el simple pálpito. El futuro exige su construcción y la estrategia es un medio para lograr los objetivos fijados por la política. (David: 1987;10).

Entonces, aquí se ratifica el concepto que administrar **recursos de información** es diferente a **gestionar recursos de información**. La administración está en cabeza de aquellos directores de las unidades denominadas en este estudio "Jefes de Oficina de Sistemas", "Directores de Centro de Cómputo", es decir, allí se utiliza el recurso y se mantiene; pero su desarrollo, su posicionamiento futuro está en manos de la gestión es decir de la alta Dirección Hospitalaria.

Desde luego que las estrategias en **recursos de información** se fundamentan en la estrategia institucional la cual tiene una clara definición en la misión de cada Hospital. En esa misión debe pensarse con claridad en cuáles son sus valores, creencias, principios y propósitos que guían la acción, cuál su filosofía, quienes son los pacientes, cuáles son los productos o servicios que ofrece, qué nivel de competencia geográfica presenta, cuál es su tecnología básica, cuál es su actitud con respecto a las metas económicas, qué concepto se tiene de sí mismo, es decir, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus ventajas competitivas claves, cuál es la imagen que aspira tener frente a sus pacientes y a la sociedad, cuál es su efectividad reconciliatoria frente a los pacientes, es decir, qué nivel de preocupación tiene el Hospital frente a los deseos de los pacientes y por último qué nivel de motivación tiene esa estrategia llamada misión. La gran finalidad. (David: 1987;84)

Una vez se tiene la misión, la organización debe formular su estrategia corporativa, o sea la que le da sinergia al Hospital. No se podría entender una estrategia en **recursos de información**

(Estrategia Divisional) con un vacío de estrategia corporativa, como tampoco sería comprensible la existencia de una estrategia corporativa con el vacío de una estrategia en **recursos de información**.

Hasta aquí no se quiere decir que los Hospitales no tengan una estrategia institucional o corporativa, todos la tienen, todos tienen su rumbo. La pregunta es si la estrategia en **recursos de información** es coherente con la estrategia institucional y la estrategia corporativa. Tanta máquina y tan pocos sistemas de información apoyados en la tecnología contemporánea? Tanta máquina y tan pocos centros especializados en información? Tanta máquina y la atención al paciente es la misma: las mismas colas, los mismos problemas. Tanta máquina y tan pocos ambientes ricos en información? Se está haciendo más de lo mismo pero más rápido? Qué se está innovando? Se está desarrollando la tecnología en **recursos de información**? Es aparatología? Es necesario incrementar la participación relativa del presupuesto asignado a "recursos de información" ? Qué están haciendo los Hospitales del mundo en gestión de recursos de información? Cuál es la influencia de los "recursos de información en la cultura colombiana, es una realidad su penetración? Cuál es la incidencia de la globalización y modernización de la economía, cuál la de la reestructuración y cuál la de la apertura económica, entendida ésta como la imbricación del sistema económico colombiano a la economía mundial (mercado) compitiendo fundamentalmente con su capacidad tecnológica? Tiene lo anterior competencia en los Hospitales y está relacionado con una estrategia en **recursos de información** ? Se está preparando a los ciudadanos colombianos en **recursos de información** para enfrentarlos a un futuro más dependiente de la gestión y administración de la información? El sector terciario de las economías aglutinarán más recurso humano ? En fin éstas preguntas podrían tener sus respuestas en la medida que se desarrolle un proceso de **gestión en recursos de información**.

Ese proceso de **gestión** estratégica (Estrategia Divisional en este caso) permitirá entonces definir en el Hospital lo que es y lo que quiere ser en **recursos de información**, podrá definir también cuál es el mejor camino o la mejor forma para convertirse en lo que quiere ser, podrá conocer cuáles son las debilidades y las fortalezas en **recursos de información**, podrá dar respuesta a la forma de obtener provecho de las fortalezas y desde luego a la forma de disminuir o eliminar las debilidades, se logrará conocer cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno (del gran entorno) y cuáles las mejores formas de aprovechar esas oportunidades y cómo evitar las amenazas, se podrá conocer a qué dedican los Hospitales sus recursos de información (uso) y que gestión sobre esos recursos se imprime (desarrollo), se identificarán las debilidades y fortalezas de la institución) y por último se conocerá la forma de reaccionar cada Hospital frente a las estrategias en **recursos de información**.

2.1 UN ENFOQUE DE GERENCIA ESTRATEGICA EN RECURSOS DE INFORMACION

Con base en dos modelos de gerencia estratégica, el presentado por Fred R. David (1987) como un modelo genérico de gerencia estratégica y el presentado por James Penrod y Thomas W. West en el segundo semestre de 1989 propuesto como una alternativa para el planeamiento estratégico en recursos de computación y comunicaciones, y teniendo en cuenta algunos aspectos de enfoque expuestos por el profesor de la Universidad de los Andes Humberto Serna Gómez, el objetivo es proponer una alternativa, un enfoque de gerencia estratégica, para hacer **gestión en recursos de información** en las empresas.

2.1.1 Factores críticos en el proceso de gerencia estratégica en recursos de información.

James Penrod y Thomas W. han identificado siete factores críticos en el proceso de gerencia estratégica en **recursos de información**, así:

El primero y más importante de los factores es el relativo al apoyo que la alta dirección hospitalaria debe ofrecerle al proceso de gerencia estratégica. Aquí es donde el Director debe comprometerse y si es del caso liderar el proceso de gerencia estratégica, es decir, hacer **gestión en recursos de información**. Los Hospitales solamente los cambia una crisis, o un nuevo director o un líder !

El segundo factor está íntimamente relacionado con la misión del Hospital. Se supone la existencia de la estrategia institucional y todas las actividades que se planifiquen deben conducir al logro de la misión institucional.

El tercer factor crítico está relacionado con el sentido de propiedad legítima que deben tener los directivos del Hospital con respecto a los objetivos que arroja el proceso de gerencia estratégica. Esa propiedad legítima deriva de la participación en la formulación de las estrategias y de los planes para implantarlas.

El cuarto factor crítico está íntimamente relacionado con la definición del sistema de planeación que se utilice para adelantar el proceso. Directivos, administradores y personal de staff deben tener definidas las responsabilidades. Aspectos como relaciones públicas, manejo de la información, la dirección y el control juegan un papel decisivo dentro del proceso de gerencia estratégica.

El quinto factor importante es la definición de la capacidad de proceso de datos y/o información que se allegue dentro del proceso de gerencia estratégica. La conformación de un grupo de proceso facilita la acción.

El sexto factor tiene que ver con la efectividad del proceso y para lograrla se requiere que dicho proceso sea comprensivo en términos de objetivos en cada una de las unidades que participen.

El séptimo factor crítico es el relacionado con la incorporación del plan estratégico dentro de una política, procedimientos y decisiones operativas, que a su turno produzcan el cambio organizacional. Presupuesto, asignación de recursos y decisiones administrativas son aspectos claves que permiten priorizar y definir cursos de acción para lograr el objetivo de la estrategia y por lo tanto la misión.

2.1.2 Elementos de un modelo de gerencia estratégica en recursos de información.

Conocidos los factores críticos del proceso de gerencia estratégica el siguiente paso es la definición de los elementos de un modelo de gerencia estratégica.

En términos generales el proceso de gerencia estratégica comprende cuatro elementos que se traducen en actividades fundamentales: la formulación de la estrategia, la ejecución de la estrategia, la evaluación de la estrategia y la reformulación de la estrategia.

2.2 PROCESO DE GERENCIA ESTRATEGICA EN RECURSOS DE INFORMACION

El cuadro 1 del presente capítulo y sus anexos muestran el enfoque de gerencia estratégica sugerido por Penrod y West, en 1989.

Como primera medida y antes de pensar en una estrategia en recursos de información, es necesario definir la estrategia institucional (Misión). En la parte inferior del cuadro 1, se enmarcan las fases del proceso de formulación de la estrategia institucional.

2.2.1 Formulación de la estrategia institucional. Misión.

La formulación de la estrategia institucional se realiza mediante la ejecución de cinco fases que son: **Formulación del plan.** Esta actividad está relacionada con las reuniones iniciales para fijar acuerdos entre los diferentes niveles de la dirección hospitalaria, la definición de una programación de actividades, selección del recurso humano que se involucrará en la tarea, se dotará al grupo de trabajo de información sobre la institución especialmente sobre estudios de casos, normas, leyes y demás información que pueda ayudar a preparar el terreno del proceso.

Conocimiento del medio ambiente interno. Posteriormente es necesario identificar la estrategia institucional o misión actual, la estrategia corporativa y las estrategias divisionales que se están desarrollando, sin importar que estén formuladas o no. Todos los Hospitales tienen sus propias estrategias aunque no estén declaradas. Aquí es necesario conocer qué objetivos persigue cada una de las estrategias actuales y si existe sinergia entre las estrategias divisionales o no. Este estudio debe conducir al grupo de trabajo a identificar las fortalezas y las debilidades de la institución. El estudio puede centrarse en el conocimiento del sistema, es decir identificar cuales son sus "inputs", cuales son y cómo actúan los procesos mediadores (procesos productivos, sistema logístico, etc.) y que clase de "output" genera la institución.

Principios y propósitos que guían la acción de la institución. El conocimiento de la cultura del Hospital hace relación a su filosofía, sus principios y propósitos y sus valores. También tiene que ver con la cultura organizacional, pues es necesario identificar bajo qué teoría organizacional se fundamentan sus acciones. Es posible identificar un Hospital con fuerte tendencia taylorista o fayolista sin pretensiones de cambio y con resistencia a estructurarse como un sistema viable.

Conocimiento del entorno. Este estudio debe conducir al grupo de trabajo a la definición de las oportunidades y amenazas que se le presentan a la organización. El análisis del medio ambiente externo está relacionado con el conocimiento de fuerzas económicas, políticas, sociales, tecnológicas, demográficas, legales, etc.

Proceso de contrastación. Cuando el grupo de trabajo tiene la información suficiente se realiza la actividad más difícil del proceso y tiene que ver con la contrastación de los resultados y la definición de un escenario futuro. Es en éste momento donde se define si la misión se modifica o no, es en éste momento donde se puede decidir en reformular una estrategia corporativa y si se ratifican, modifican o eliminan las estrategias actuales. Es en éste momento cuando se define quienes han de ser los pacientes, cuales los productos y servicios que se deben ofrecer, qué nivel de competencia geográfica aspira tener la institución, cual es su base tecnológica, qué actitud tiene la institución con relación a metas económicas, cuales son sus valores, creencias y filosofía, cuales son sus fortalezas y ventajas competitivas, a qué imagen pública aspira, qué nivel de efectividad reconciliatoria tiene la empresa, y ante todo qué motivante es la misión que se define.

Solamente y solamente cuando lo anterior esté perfectamente claro es cuando se puede iniciar el proceso de formulación de una estrategia en recursos de información.

2.2.2 Formulación de las estrategias en recursos de información.

Este proceso de formulación se puede abordar de la misma manera como se propuso para la formulación de la estrategia institucional, solamente que haciendo énfasis en recursos de

información. En éste momento del proceso se inicia la formulación de una estrategia funcional. (Cuadro 1.)

Plan inicial. (Cuadro 1.1) Incluye también acuerdos iniciales, programación, recolección de información sobre normas relativas a estándares y política sobre informática, normas de origen interno, reglamento de trabajo, sistemas de contratación, revisión bibliográfica, etc., y demás información que se suponga pueda ser útil al proceso.

Valores. (Cuadro 1.2) En ésta parte del proceso el pasado es prólogo. Es indispensable conocer la historia de la institución relacionada con los **recursos de información**, su evolución cultural, el surgimiento de nuevos principios y valores como resultado de la transformación cultural bajo la influencia de la tecnología en recursos de información.

Conocimiento del medio ambiente interno. (Cuadro 1.3) El estudio del ambiente interno debe conducir al grupo de trabajo a identificar qué fortalezas y debilidades presenta la institución en **recursos de información**. Son de preocupación de este análisis los recursos humanos involucrados en la **función sistemas**, la organización, la administración y gestión de los **recursos de información**, el recurso financiero, la estrategia tecnológica actual concebida como una estrategia integradora. También se deben tener en cuenta las estrategias que sobre **recursos de información** se están desarrollando en el Hospital y su respectivo cumplimiento.

Conocimiento del medio ambiente externo. (Cuadro 1.4) El estudio del entorno debe pensarse con miras a identificar las oportunidades y amenazas relativas a **recursos de información**. El conocimiento y análisis de la matriz tecnológica debe ser una preocupación del grupo de trabajo con el fin de conocer la posición tecnológica relativa en **recursos de información**. Los nuevos desarrollos en recursos de información y su utilización en la solución de problemas relacionados con la misión del Hospital deben ser de importancia en ésta fase del proceso.

También en éste estudio se debe analizar la información sobre las instituciones competidoras (Otras instituciones del sector salud) a nivel nacional e internacional y su nivel de tecnología en **recursos de información** y desde luego el nivel de tecnología en **recursos de información** en las instituciones que en una u otra pueden coadyuvar el desarrollo de cada Hospital en particular.

Proceso de contrastación. (Cuadro 1.5) En la misma forma que para la formulación de la estrategia institucional, en éste momento es necesario formular la misión divisional, sin la cual es imposible entrar formular las estrategias en **recursos de información**. Aquí es donde se ratifican, modifican o eliminan las estrategias actuales en **recursos de información**. Es en éste momento cuando se definen los objetivos (Entendido por objetivos los resultados a más de un año y metas por resultados a menos de un año) y las ventajas comparativas en **recursos de información**. Es en éste momento cuando se pueden formular las estrategias en **recursos de información**. Desde luego que ninguna estrategia en **recursos de información** puede ser formulada sin que vaya acompañada de estrategias organizacionales (Cuadro 1.6), estrategias

en servicios (Cuadro 1.8), estrategias en recursos humanos (Cuadro 1.9) y estrategias financieras (Cuadro 1.10).

2.2.3 Formulación de la estrategia.

Si bien es cierto que existen modelos cuantitativos y técnicas que pueden ayudar en la tarea de fijación de objetivos, casi siempre predominan los juicios subjetivos, apoyados en modelos y técnicas.

"Entre los ejecutivos eficientes prevalece la idea de reconocer que la fijación de objetivos y estrategias debe ser un proceso de transacción. Una estrategia, así como un objetivo, puede ser un fin en el sentido de que una organización a menudo no se puede recuperar de los daños sufridos a causa de una estrategia errónea. En la práctica las organizaciones fijan sus objetivos y estrategias simultáneamente. Por tanto el modelo de gerencia estratégica muestra una relación recíproca entre la determinación de objetivos y estrategias". Fred R. David.

Una vez que se ha realizado la contrastación y se ha definido el escenario futuro se procede a formular la estrategia. Todo escenario futuro en **recursos de información** genera un impacto organizacional y financiero, como también un impacto en el personal y las instalaciones. Así, la formulación de la estrategia en **recursos de información** va acompañada de la formulación de estrategias financieras, de asignación de instalaciones, de recursos humanos y de estrategias organizacionales.

La estrategia en **recursos de información** en los Hospitales está relacionada, entre otros, con los siguientes parámetros, hardware, software, redes locales, comunicaciones remotas, bases de datos, sistemas de información de la administración organizacional, sistemas de información de científico, sistema de información de mercadeo, sistema de información financiero, sistema de información de planeación, capacitación auxiliada por computador, organización de los recursos en forma centralizada o descentralizada, centros especializados de información, ambientes ricos en información, almacenamiento en masa, ambientes en línea e interactivos con los diferentes niveles del Hospital, afiliación a redes nacionales e internacionales, desarrollo de su propio software, compra de software, desarrollo cooperado, proyectos de investigación en **recursos de información**, etc.

La estrategia financiera está relacionada con parámetros de planeación financiera y estrategias de relocalización y expansión, principalmente.

La estrategia sobre instalaciones está relacionada con parámetros de planeación en asignación de recursos, ampliación de instalaciones o relocalización.

La estrategia sobre recursos humanos está relacionada con parámetros de selección de personal, desarrollo del personal, administración de la carrera o de desarrollo individual, principalmente.

La estrategia organizacional está relacionada con la estructura organizacional no solamente de la **función sistemas o recursos de información**, sino de todo el Hospital. Se desea cambiar o se desea continuar con enfoques conservadores tayloristas o fayolistas? La función sistemas existe en toda la institución? Qué hacer entonces con las oficinas de sistemas, los centros de cómputo o departamentos de informática convencionales?

2.2.4 Algunas herramientas que facilitan la formulación de estrategias.

Para formular las estrategias sobre los parámetros anteriores es necesario la utilización de herramientas tales como el **instrumento de perfil de capacidad en recursos de información, IPCRI**, y el **perfil de capacidad en recursos de información, PCRI**, cuando se trate de identificar debilidades y fortalezas. (Serna:1987;3101)

El instrumento **ICFRI** contiene las categorías e indicadores en cada categoría y los indicadores pueden evaluarse de uno a diez, en donde uno corresponde a la debilidad total y diez a la fortaleza absoluta.

Las categorías estarían definidas por las áreas de impacto de las estrategias en **recursos de información**. Así las principales categorías serían, por ejemplo, capacidad directiva, capacidad organizacional, capacidad tecnológica (Todos los Recursos de información del Hospital), capacidad financiera, capacidad del recurso humano, capacidad en instalaciones, etc. Cada una de éstas categorías puede involucrar como indicadores los parámetros que se relacionaron anteriormente.

Una vez el instrumento ha sido diligenciado por el grupo que esté interviniendo en el proceso de gerencia estratégica y demás personas que se deseen consultar, se procesa la información y se hacen promedios que sirven de base para construir el **PFRI**. Este perfil permite identificar las debilidades y fortalezas de la **función sistemas o recursos de información**. Este perfil se constituye en una herramienta fundamental para encontrar la posición relativa de los **recursos de información** frente a otros Hospitales y facilita el establecimiento de estrategias. Este perfil puede actualizarse constantemente y sirve como mecanismo de evaluación.

Otra herramienta útil es el **instrumento POAM** y el **perfil POAM** con los cuales se logran determinar las oportunidades y amenazas que se le presentan al Hospital en lo que hace a **recursos de información**. De la misma manera como se construye el instrumento **PCRI**, se construye el instrumento **POAM**. La diferencia consiste en que las categorías y los indicadores

están relacionados con el entorno. Cuando se definen los indicadores es posible construir un mapa de impactos y con éste se puede construir el **perfil POAM** mediante el análisis de cada evento que se perfile como oportunidad o amenaza. Así, el **perfil POAM** se convierte en una herramienta fundamental para determinar las oportunidades y las amenazas en **recursos de información**.

Una vez determinadas las debilidades y fortalezas y las oportunidades y amenazas se realiza una etapa comparativa denominada matriz de debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas, también llamada **Matriz DOFA**. (Ver matriz)

Esta matriz DOFA de tres por tres se construye dejando la primera celda en blanco, en la segunda celda de la primera columna se relacionan las debilidades en forma prioritaria a la mayor intensidad de debilidad, en la segunda celda de la primera fila se relacionan las fortalezas en forma prioritaria a la mayor intensidad de fortaleza, en la segunda celda de la primera columna se relacionan las oportunidades en forma prioritaria al mayor impacto de oportunidad y en la tercera celda de la primera columna se relacionan las amenazas en forma prioritaria al mayor impacto de amenaza.

Mediante un análisis de las fortalezas y las oportunidades se derivan las **estrategias FO** con las cuales se pretende hacer uso de las fortalezas en **recursos de información** para aprovechar las oportunidades. Con el análisis de las debilidades y las oportunidades se formulan las **estrategias DO** con las cuales se pretende vencer debilidades aprovechando oportunidades. Con el análisis de las fortalezas y las amenazas se formulan las **estrategias FA** con las cuales se busca utilizar las fortalezas para evitar las amenazas. Por último, mediante el análisis de las debilidades y las amenazas se generan las **estrategias DA** con las cuales se pretende reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

2.2.5 Fase de ejecución de las estrategias en recursos de información.

Hasta este momento se han definido las estrategias, es decir, se ha recorrido el camino de la primera gran fase de la gerencia estratégica: la fase de formulación de las estrategias en **recursos de información**. Se parte del principio que éstas estrategias deben ser coherentes con la misión, con la estrategia corporativa y con la misión divisional.

La segunda gran fase de la gerencia estratégica se relaciona con la ejecución de las estrategias o desarrollo operacional de las mismas. Esta fase se caracteriza por la creación de un ambiente que conduzca al cambio y que suavice la ansiedad e incertidumbre que produce la perspectiva de romper patrones tradicionales de comportamiento. La resistencia al cambio se puede considerar como la mayor amenaza en la ejecución de una estrategia en **recursos de información**. Es en ésta fase donde se definen las metas, se presupuestan proyectos y se formula el plan de desarrollo en **recursos de información**. Es aquí cuando se debe utilizar el planeamiento estratégico en sistemas de información, como estrategia operacional.

Todos los proyectos involucrados en el plan de desarrollo en **recursos de información** deben conducir al logro del objetivo fijado por la estrategia institucional (misión del Hospital), en coherencia con la estrategia corporativa (la que dá sinergia al Hospital) y con la misión divisional (en este caso función sistemas o recursos de información).

2.2.6 Evaluación de la ejecución de la estrategia.

La tercera gran fase del proceso de gerencia estratégica tiene por objeto evaluar la ejecución de las estrategias y los efectos que ella produce en la organización del Hospital, en forma permanente. El proceso de evaluación debe estar en capacidad de dar respuesta a éste tipo de preguntas: Siguen existiendo las fortalezas en **recursos de información** ? Han surgido otras fortalezas y cuales son ? Continúan existiendo las debilidades ? Han surgido otras debilidades y cuáles son ? Continúan existiendo las oportunidades y cuáles son ? Continúan existiendo las amenazas y cuáles son ? Existen nuevas amenazas ?

De otra parte, también es necesario desarrollar una actividad que conduzca a medir el desempeño de la organización de los **recursos de información**.

2.2.7 Reformulación de estrategias.

La cuarta gran fase del proceso de gerencia estratégica tiene por objeto la **reformulación** de estrategias. Cuando las pretensiones de la estrategia en **recursos de información** no están niveladas con las capacidades económicas y financieras, y cuando ciertos hechos claves que se espera sucedan, no ocurren, es necesario entrar a reformular la estrategia en ejecución con el fin de evitar que se convierta en una **estrategia de desgaste** que conduzca a crear o ampliar la brecha entre la misión de la empresa y la que realmente se esté dando en la organización.

Con esta cuarta fase se logra, entonces, formular una nueva estrategia y el ciclo continúa con el fin de afrontar los cambios en el Hospital, originados por causas externas o internas que en la actualidad se presentan constantemente imprimiéndole a las organizaciones una característica de **Sistema Viable** que exige de Directores también dinámicos, es decir, con gran capacidad de gestión.

BIBLIOGRAFIA

SAHID, Feres. "Recursos de información en la educación superior". 1990.

DAVILA, Carlos. "Etapas del proceso de cambio". Uniandes. 1987

DAVID, R. Fred. "La gerencia estratégica". Legis. 1987. Bogotá. Colombia.

PENROD, James. WEST, Thomas. "Strategic planning for computing and communications". Educon strategies series on information technology. Academic Computing Publications, Inc. 1989. McKinney, Texas.

SERNA, Humberto. "La universidad a la deriva? Tercer mundo editores. 1987.

VAUGHT, S. Russel. "Organizing and supporting administrative computing". Educon strategies series on information technology. Academic Computing Publications, Inc. 1989. McKinney, Texas.

FERES SAHID CASTAÑO

Economista. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
Administrador Marítimo. Escuela Naval Almirante Padilla.
Formulador y Evaluador de Proyectos. OEA. EASP. FONADE.
Logistics Executive Development Course. ALMAC. Fort Lee. Va. EE.UU.
Master of Science in Logistics Management. FIT. Fla. EE.UU.
Magister en Dirección Universitaria. Universidad de los Andes.
Gerencia Estratégica de Informática. Universidad de los Andes. Subdirector de Planeación del ICFES.

FABIOLA PINZON HOYOS

Ingeniero de Sistemas. Unincca. Administrador Financiero. E.A.N.
Decana Facultad de de Ingeniería de Sistemas . Escuela de Administración de Negocios.
Gerencia Estratégica de Informática Universidad de los Andes.
Profesor Universitario.

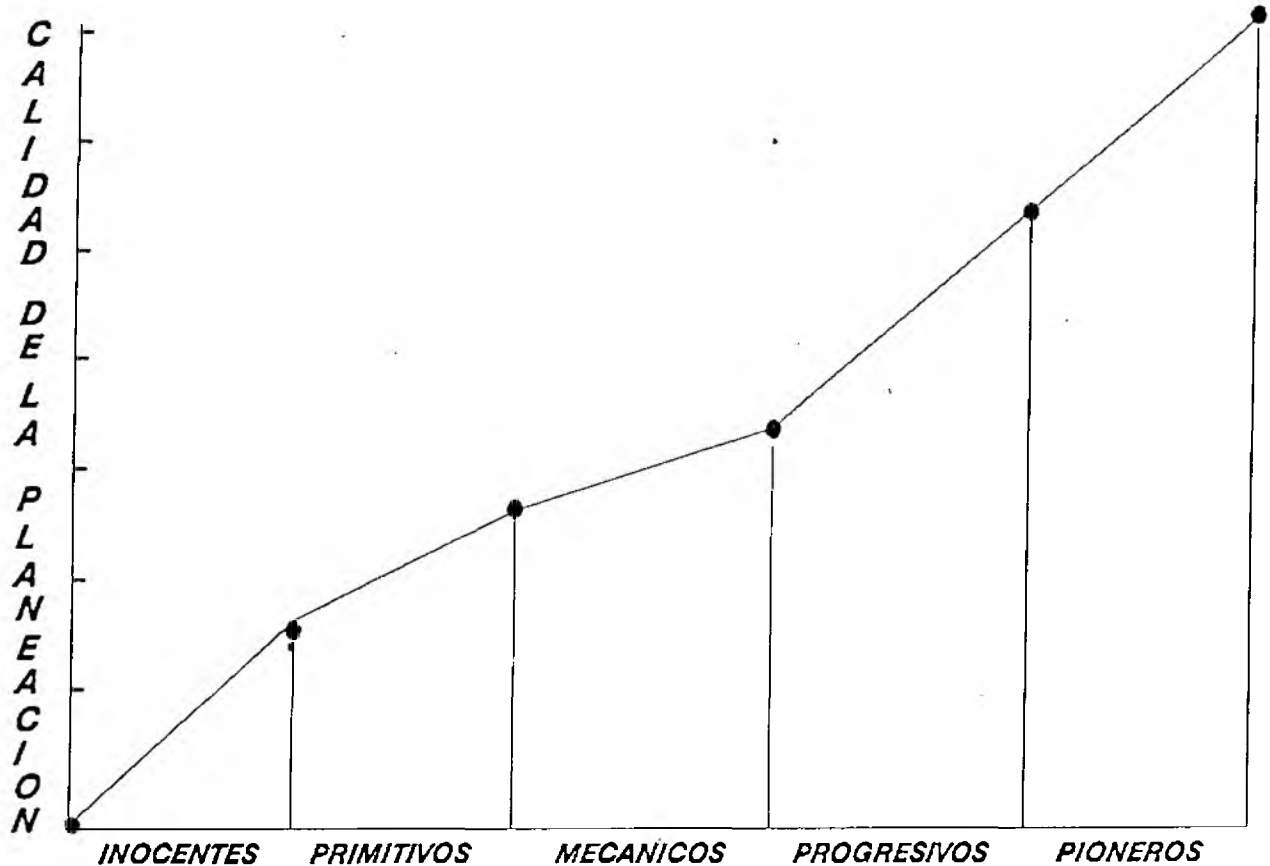
BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

BSP / SA

**(UN ENFOQUE DE PLANEACION
ESTRATEGICA DE SISTEMAS DE
INFORMACION)**

ALINEAMIENTO ESTRATEGICO

EVOLUCION DE LA PLANEACION



ETAPAS DE LA PLANEACION

NO HAY PLAN FORMAL NO EXISTE P. E. ADMINISTRACION DE LAS CAUSAS.

PLAN DEL NEGOCIO ES EL PRESUPUESTO. HORIZONTE A CORTO PLAZO POCO O NINGUN PENSAMIENTO ESTRATEGICO.

OBJETIVOS DE ARRIBA HACIA ABAJO MEDIDAS DE DESEMPEÑO TECNICAS DE PLANEACION SISTEMAS ADMINISTRATIVOS UNIFORMES

METODOLOGIAS CONTEMPORANEAS. FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION ESTRATEGIAS

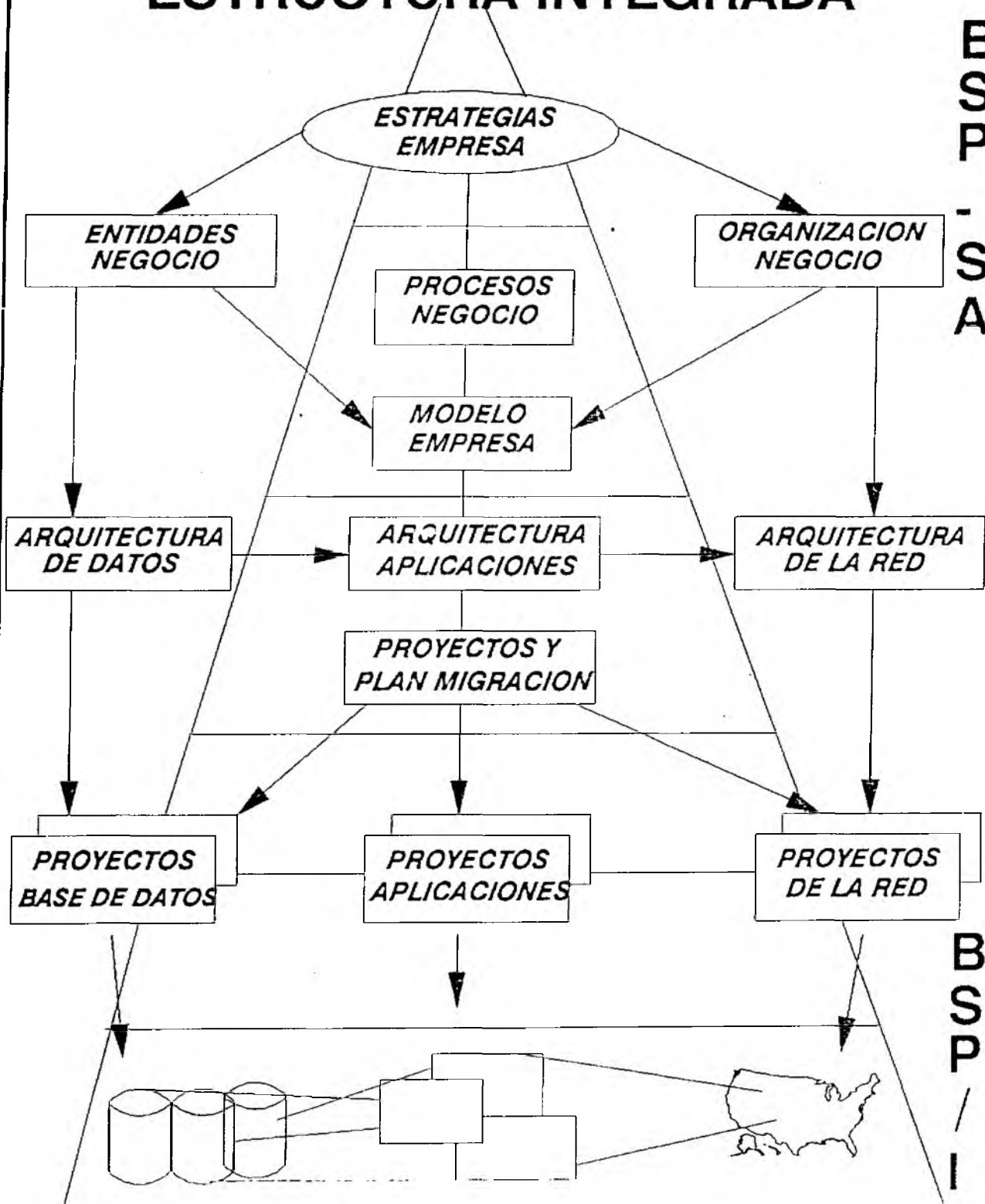
INVESTIGACION PERMANENTE ACTUALIZAR EL PROCESO DE PLANEACION. ORGANIZACION EN UNIDADES DE NEGOCIO ASIGNAR RECURSOS PARA LAS ESTRATEGIAS EN NEGOCIOS

PROBLEMAS CRITICOS PARA EL MANEJO DEL SISTEMA DE INFOR- MACION EN LOS 90'S

- *REORGANIZACION DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO A CAUSA DE LA EVOLUCION TECNOLOGICA.*
- *EDUCACION DE LA ALTA GERENCIA EN SISTEMAS DE INFORMACION.*
- *IMPLANTAR UN SISTEMA DE INFORMACION A TRAVES DE LAS UNIDADES FUNCIONALES.*
- *ALINEAR METAS DE S/I Y DE LA CORPORACION*
- *PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DEL SISTEMA DE INFORMACION.*

Espacio para apuntes

ESTRUCTURA INTEGRADA



BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

BSP / SA

CONCEPTOS

OBJETIVOS DEL BSP / SA

- DESARROLLAR ESTRATEGIAS PARA EL SISTEMA DE INFORMACION PARA ALINEAR / MEJORAR LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACION*

- DESARROLLAR UN MODELO DE LA EMPRESA PARA :*
 - . MEJORAR EL ENTENDIMIENTO DE LAS RELACIONES ORGANIZACIONALES.*
 - . PROVEER UN MARCO PARA UNA APROXIMACION INTEGRADA PARA EL DESARROLLO DE APLICACIONES Y BASES DE DATOS.*

- OBTENER EL COMPROMISO GERENCIAL (EJECUTIVO) PARA UN PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE S / I PERMANENTE.*

Espacio para apuntes

BSP / SA

CONCEPTOS

LAS ESTRATEGIAS DE S / I DEBEN:

- *ALINEARSE CON LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA*

SOPORTAR DATOS COMPARTIDOS :

- *DEFINIR UN MARCO DE TRABAJO PARA UN DESARROLLO INTEGRADO.*

Espacio para apuntes

TERMINOLOGIA

MISION :

*QUE HACE LA EMPRESA ? (PRODUCTO / SERVICIO)
PARA QUIEN LO HACE ? (MARKETING)
POR QUE ? : (FINES BASICOS, ECONOMICOS Y SOCIALES)
QUE NO HACE LA EMPRESA ?*

OBJETIVO :

GUIA DE DIRECCION A LARGO PLAZO PARA DETERMINAR QUE DEBE LOGRAR LA EMPRESA.

ESTRATEGIA :

CURSO GENERAL DE ACCION CONCEBIDO Y ESTABLECIDO DE TAL MANERA, COMO PARA DAR A LA EMPRESA UNA DIRECCION UNIFICADA PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS.

Espacio para apuntes

BSP / SA

QUE ES ? *UNA METODOLOGIA ESTRATEGICA PARA EL PLANEAMIENTO DE LA INFORMACION DISEÑADA PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS A CORTO Y LARGO PLAZO PARA EL S / I QUE SOPORTEN LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.*

QUIEN LO DESARROLLA ?

GRUPO DE ALTO NIVEL GERENCIAL DE USUARIOS Y S / I

CUANTO TIEMPO DURA ?

SEIS (6) SEMANAS.

Espacio para apuntes

BENEFICIOS DEL BSP / SA

- ESTRATEGIAS DE S / I ALINEADAS CON ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO.**
- BASES PARA COMPARTIR LOS DATOS**
- FUNDAMENTOS PARA SISTEMAS Y BASE DE DATOS**
- FACILITA EL ACOPLAMIENTO DE SISTEMAS Y BASE DE DATOS.**
- INCREMENTA EL BENEFICIO EJECUTIVO Y SU PARTICIPACION.**
- FACILITA LAS INVERSIONES S / I**

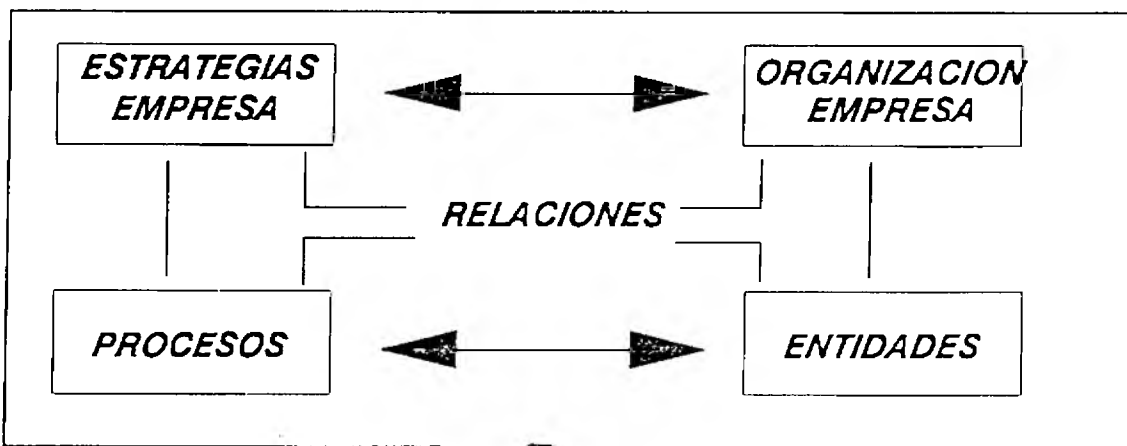
Espacio para apuntes

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

BSP / SA



EXISTENTE



BSP / SA

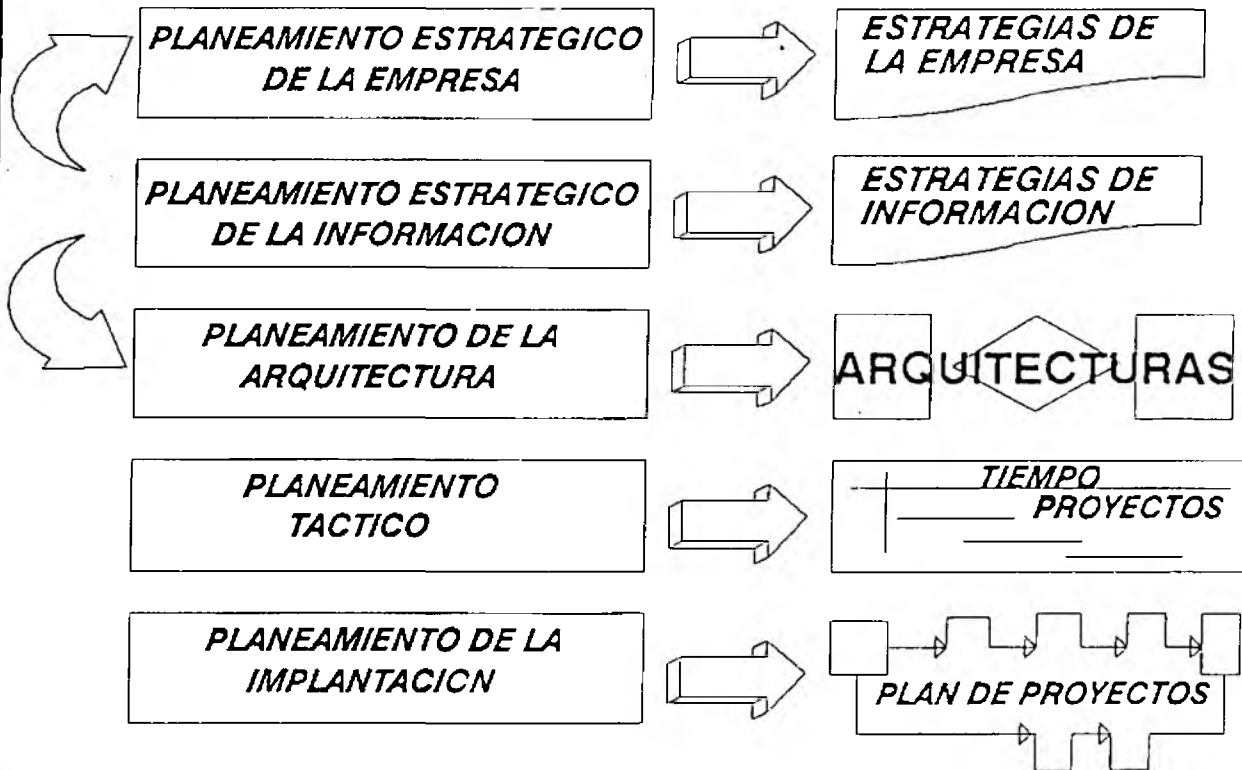
MODELO DE LA EMPRESA

MATRICES

QUICK FIX

PRIORIDADES

PLANEAMIENTO PARA TODA LA EMPRESA



Espacio para apuntes

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

B S P / S A

ANALISIS

DE LA

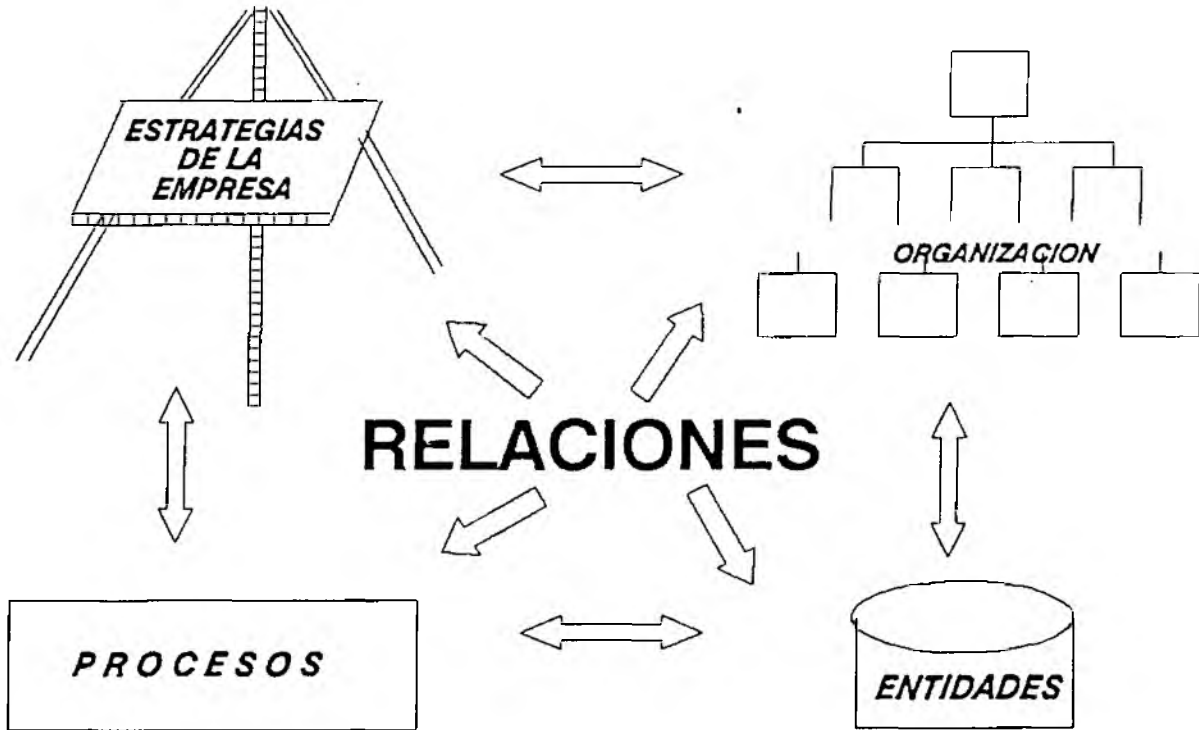
EMPRESA

ANALISIS DE LA EMPRESA

- *REVISAR EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO*
- *REVISAR Y ACLARAR ESTRATEGIAS*
- *IDENTIFICAR UNIDADES ORGANIZACIONALES*
- *RELACIONAR LAS ESTRATEGIAS CON LA ORGANIZACION*
- *REVISAR CON EL EJECUTIVO PROMOTOR*
- *PREPARAR UN RESUMEN EJECUTIVO*

Espacio para apuntes

MODELO DE LA EMPRESA



Espacio para apuntes

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

B S P / S A

**MODELO DE LA
EMPRESA**

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA :

CURSO GENERAL DE ACCIÓN CONCEBIDO Y ESTABLECIDO DE TAL FORMA QUE PRESENTE A LA EMPRESA UNA DIRECCION UNIFICADA EN SU ESFUERZO POR LOGRAR LOS OBJETIVOS.

Espacio para apuntes

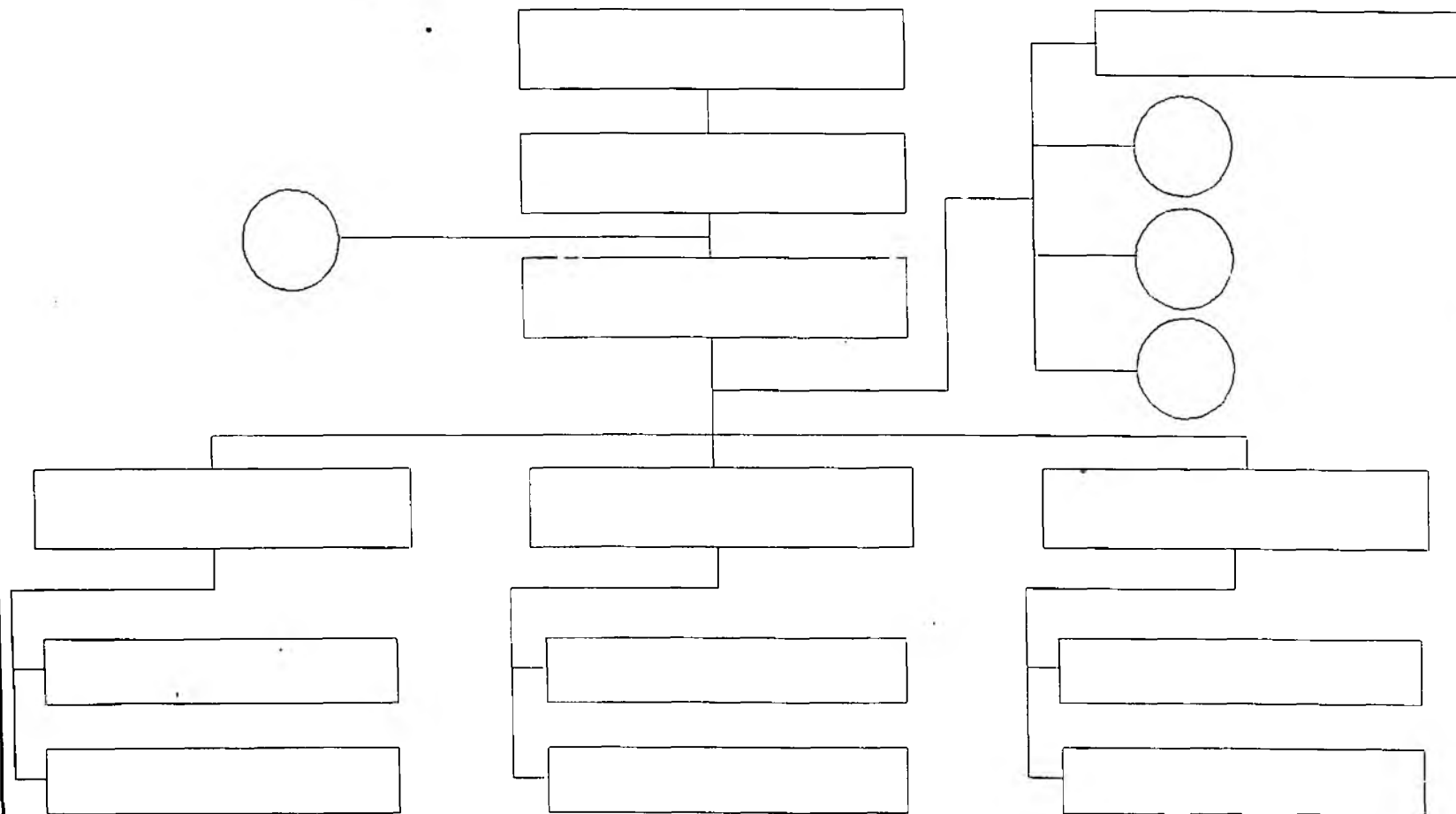
BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

B S P / S A

**MODELO DE LA
EMPRESA**

ORGANIZACION

ORGANIGRAMA



BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

B S P / S A

**MODELO DE LA
EMPRESA**

PROCESOS

POR QUE PROCESOS ?

- COMPONENTE ESTABLE**
- FUNDAMENTO NATURAL PARA LAS APLICACIONES DEL SISTEMA.**
- VISION GERENCIAL DE TODA LA EMPRESA**
- SE INICIA CON LAS RELACIONES**

Espacio para apuntes

PROCESOS

UNIDAD _____ No. _____

PROCESO : _____

DESCRIPCION DEL PROCESO : _____

ENTIDADES : _____

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

B S P / S A

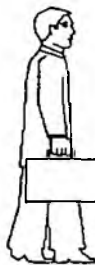
**MODELO DE LA
EMPRESA**

ENTIDADES

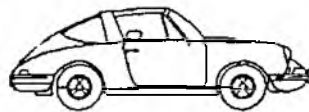
ENTIDAD

DEFINICION:

***CUALQUIER COSA DE INTERES PARA LA EMPRESA,
ACERCA DE LA CUAL SE PUEDE ALMACENAR DATOS
Y QUE TIENE UNA IDENTIFICACION UNICA.***



EMPLEADO



VEHICULO

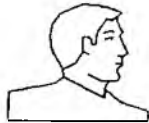


PRODUCTO

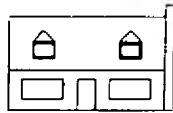
Espacio para apuntes

ENTIDAD

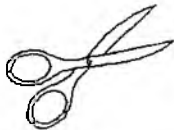
PERSONA



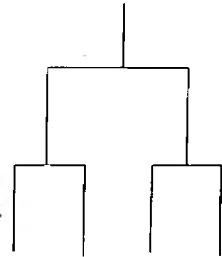
LUGAR



COSA



CONCEPTO



EVENTO



- *DE INTERES*
- *SE PUEDEN ALMACENAR DATOS*
- *IDENTIFICACION UNICA*

Espacio para apuntes

DEFINIR LAS ENTIDADES

DEFINICION :

- COMPLETAR FRASES*
- ENCONTRAR EL IDENTIFICADOR*
- ENUMERAR LAS CLASES DE DATOS*

PACIENTE :

PERSONA AFILIADA O NO A UN SERVICIO DE SALUD

LOS DATOS REQUERIDOS SON:

NOMBRE - CEDULA DE CIUDADANIA

FECHA DE NACIMIENTO - DIRECCION

Espacio para apuntes

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

MATRICES
NORMALIZADAS

BENEFICIOS DE LA MATRIZ PROCESOS / ENTIDAD

- REFLEJA LAS NECESIDADES DE INFORMACION DE LA EMPRESA.*
- MUESTRA COMO SE COMPARTEN LOS DATOS*
- AYUDA A IDENTIFICAR LAS DEPENDENCIAS*
- AYUDA A DEFINIR EL CUBRIMIENTO DE LA BASE DE DATOS.*

Espacio para apuntes

BENEFICIOS DE LA MATRIZ ESTRATEGIAS / ORGANIZACION

- IDENTIFICAR EL PAPEL DE CADA UNIDAD ORGANIZACIONAL PARA IMPLANTAR LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.*
- IDENTIFICAR LA UNIDAD ORGANIZACIONAL CON RESPONSABILIDAD PRIMARIA SOBRE CADA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.*
- PARA SER USADAS EN LAS ENTREVISTAS EJECUTIVAS PARA DETERMINAR LAS OPORTUNIDADES DE INFORMACION.*

Espacio para apuntes

BENEFICIOS DE LA MATRIZ PROCESOS / ORGANIZACION

- MUESTRA QUIEN TIENE LA RESPONSABILIDAD PRIMARIA DEL PROCESO.*
- MUESTRA QUIEN MAS ESTA INVOLUCRADO EN EL PROCESO.*
- PARA DETERMINAR OPORTUNIDADES DE INFORMACION EN LAS ENTREVISTAS EJECUTIVAS.*
- PROVEE SUGERENCIAS PARA REORGANIZACION*

Espacio para apuntes

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

**MATRIZ
ESTRATEGIA / ORGANIZACION**

<i>O</i>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
<i>E</i>																															
<i>A</i>																															
<i>B</i>																															
<i>C</i>																															
<i>D</i>																															
<i>E</i>																															
<i>F</i>																															
<i>G</i>																															
<i>H</i>																															
<i>I</i>																															
<i>J</i>																															

ESTRATEGIA

ORGANIZACION

CONVENCIONES: * RESPONSABIL PRIMARIA
 X PARTICIPACION MAYOR
 / PARTICIPACION MENOR

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

MATRIZ PROCESO / ORGANIZACION

<i>P</i>	<i>O</i>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
<i>A</i>																															
<i>B</i>																															
<i>C</i>																															
<i>D</i>																															
<i>E</i>																															
<i>F</i>																															
<i>G</i>																															
<i>H</i>																															
<i>I</i>																															
<i>J</i>																															

PROCESO

ORGANIZACION

CONVENCIONES: * CREA DATOS
X MAYOR USO
/ MENOR USO

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

**MATRIZ
ESTRATEGIA / PROCESO**

<i>P</i>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
<i>E</i>																															
<i>A</i>																															
<i>B</i>																															
<i>C</i>																															
<i>D</i>																															
<i>E</i>																															
<i>F</i>																															
<i>G</i>																															
<i>H</i>																															
<i>I</i>																															
<i>J</i>																															

ESTRATEGIA

PROCESO

CONVENCIONES: * MAYOR IMPACTO
/ MENOR IMPACTO

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

**MATRIZ
ENTIDAD / ORGANIZACION**

<i>E</i> \ <i>O</i>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
<i>A</i>																														
<i>B</i>																														
<i>C</i>																														
<i>D</i>																														
<i>E</i>																														
<i>F</i>																														
<i>G</i>																														
<i>H</i>																														
<i>I</i>																														
<i>J</i>																														

ENTIDAD

ORGANIZACION

CONVENCIONES: * RESPONSABIL PRIMARIA
X MAYOR USO
/ MENOR USO

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

MATRIZ ESTRATEGIA / ENTIDAD

EN ET	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
A																														
B																														
C																														
D																														
E																														
F																														
G																														
H																														
I																														
J																														

ESTRATEGIA

ENTIDAD

CONVENCIONES: * MAYOR IMPACTO
/ MENOR IMPACTO

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

**MATRIZ
PROCESO / ENTIDAD**

E	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
A																															
B																															
C																															
D																															
E																															
F																															
G																															
H																															
I																															
J																															

PROCESO

ENTIDAD

CONVENCIONES: * CREA DATOS
X MAYOR USO
/ MENOR USO

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

ENTREVISTAS

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

ORGANIZACION : _____ *ID. ENTREVISTADO* _____ *IO No.* _____

OPORTUNIDAD DE INFORMACION

PROBLEMA U OPORTUNIDAD :

DÉSCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD O PROBLEMA :

RELACIONES :

ESTRATEGIAS SOPORTADAS :

PROCESOS SOPORTADOS

ENTIDADES DE DATOS REQUERIDAS :

BENEFICIOS

ENTREVISTADO : _____

CALIFICACION : _____

CADENA DE VALOR DE PROCESOS

INFRAESTRUCTURA

MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

DESARROLLO DE LA TECNOLOGIA

ADQUISICION

**P
R
O
C
-
S
O
P
O
R
T
E
-
P
R
O
C
P
R
I
M
A
R
I
O
S**

**LOGISTICA
INTERNA**

OPERACIONES

**LOGISTICA
EXTERNA**

**MERCADEO
Y VENTAS**

SERVICIO

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

HALLAZGOS

QUICK FIX

BUSINESS SYSTEMS PLANNING STRATEGIC ALIGNMENT

**ESTRATEGIAS
Y
PLAN DE ACCION**

ESTRATEGIAS

I. ORGANIZAR LA FUNCION SISTEMAS EN EL HOSPITAL.

PLAN DE ACCION No. 1

ORGANIZAR LA OFICINA DE SISTEMAS COMO UNA DEPENDENCIA DE LA DIRECCION DEL HOSPITAL.

RESPONSABLE: ING. MARCELA RAMIREZ VELEZ

GRUPO DE TRABAJO: ING. MARCELA RAMIREZ VELEZ

 ASESOR JURIDICO: LUIS A. RODRIGUEZ

 ASESOR EXTERNO : ING. ALVARO GALVIS

PLAZO MAXIMO : 27 DE JULIO

RECURSOS FINANCIEROS : EXISTENTES

ESTRATEGIAS

II. DESARROLLAR CENTROS ESPECIALIZADOS DE INFORMACION - CEI(s)

PLAN DE ACCION No. 1

CAPACITACION PARA SUBDIRECTORES Y JEFES DE DIVISION EN
DISEÑOS DE SISTEMAS DE INFORMACION

RESPONSABLE: ING. MARCELA RAMIREZ VELEZ

DURACION : 20 HORAS

PLAZO MAXIMO : 31 DE JULIO DE 1992

COSTO : \$ 1.000.000.00

RECURSO FINANCIERO : EXISTENTE

ESTRATEGIAS

III. INCREMENTAR EL RECURSO COMPUTACIONAL MEDIANTE LA ADQUISICION DE NUEVAS TEC- NOLOGIAS DE INFORMACION.

PLAN DE ACCION No. 1

ADQUISICION DE UN EQUIPO DE TECNOLOGIA RICS

RESPONSABLE: OFICINA DE SISTEMAS

GRUPO DE TRABAJO : ASESOR EXTERNO: ING. ALVARO GALVIS
ASESOR INTERNO: Dr. FERES SAID
ING. MARCELA RAMIREZ

PLAZO MAXIMO : 4 MESES

COSTO : \$ 120.000.000.00

RECURSO FINANCIERO : EXISTENTES

ESTRATEGIAS

IV. CONSTRUIR EL SISTEMA DE INFORMACION DEL HOSPITAL, ALINEANDO LAS ESTRATEGIAS DEL SISTEMA DE INFORMACION CON LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACION

PLAN DE ACCION No. 1

PONER EN FUNCIONAMIENTO EL SCIB EN BOGOTA, EN LA DIVISION DE INFORMACION Y DOCUMENTACION, MEDIANTE LA CONSTRUCCION Y PUESTA EN MARCHA DE LOS PROCESOS DE CATALOGACION, CONSULTA Y REPORTE.

RESPONSABLE: OFICINA DE SISTEMAS

RECURSOS: CONSULTORIA: \$25.000.000.0
ICFES - BID CONTRATO 148
RED SIDES

PLAZO MAXIMO : NOVIEMBRE DE 1992

CONTENIDO DEL REPORTE

RESUMEN EJECUTIVO

ANTECEDENTES

- *OBJETIVO DEL ESTUDIO*
- *METODOLOGIA*

PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO

- *AMBIENTE DEL NEGOCIO*
- *MISION, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS*

HALLAZGOS

- *MODELO DE LA EMPRESA*
- *OPORTUNIDADES/NECESIDADES DE INFORMACION*
- *REQUERIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA INFORMACION.*

ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA I / S

- *CRITERIOS PARA ASIGNAR PRIORIDADES*
- *ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES*

PLANES DE ACCION

APENDICE

PRESENTACION EJECUTIVA

- INTRODUCCION**
- MODELO DE LA EMPRESA**
- OPORTUNIDADES DE INFORMACION**
- ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES**
- PLAN DE ACCION**