

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES  
DE LA IPS SALUD PLENA S.A.S, LEBRIJA SANTANDER**

**SHIRLEY PAOLA LÓPEZ CONTRERAS**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE INGENIERÍA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2012**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES  
DE LA IPS SALUD PLENA S.A.S, LEBRIJA SANTANDER**

**SHIRLEY PAOLA LÓPEZ CONTRERAS**

**Trabajo de Grado para optar el título de Ingeniero Industrial**

**Director:  
MARIA TERESA CASTAÑEDA GALVIS  
ING INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2012**

**Nota de aceptación:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Presidente del jurado** \_\_\_\_\_

**Jurado 1** \_\_\_\_\_

**Jurado 2** \_\_\_\_\_

**Bucaramanga, Mayo 2012**

## **DEDICATORIA**

*A Dios por haberme regalado sabiduría y salud para culminar esta etapa de mi vida profesional.*

*A mis Padres quienes son el motor de mi vida por su ejemplo, compañía y apoyo incondicional durante todos los momentos vividos.*

*A mi Familia por su cariño y comprensión dedico este logro.*

## ***AGRADECIMIENTOS***

Agradezco a la IPS SALUD PLENA S.A.S y a su gerente Juan José Rey Moreno por abrirme sus puertas para realizar el proyecto de grado suministrándome toda la información necesaria, y a sus colaboradores por el apoyo amabilidad y disponibilidad recibida durante el desarrollo del proyecto.

Agradezco a mi Directora de Proyecto de Grado María Teresa quien fue una guía para afianzar mis conocimientos aplicarlos y evidenciarlos en mi labor en la empresa y en el presente proyecto de grado.

A la Universidad Pontificia Bolivariana por la formación recibida por parte de sus docentes, a mis compañeros y amigos por participar conmigo en esta etapa de mi vida.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	14
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	17
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	17
1.2 SERVICIOS QUE OFRECE .....	18
1.3 ORGANIGRAMA.....	19
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	20
3. ANTECEDENTES .....	23
4. JUSTIFICACIÓN .....	29
5. OBJETIVOS .....	32
5.1 OBJETIVO GENERAL .....	32
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	32
6. MARCO REFERENCIAL .....	33
6.1 MARCO TEÓRICO .....	33
6.1.1 Planeación estratégica.....	33
6.1.2 Mapa estratégico y uso del DataCycleSmap .....	35
6.1.3 La estratégica en los servicios de salud .....	36
6.1.4 Organización, estructura y estrategia .....	37
6.1.5 Análisis de cargos y etapas .....	38
6.1.6 Metodología para el análisis del puesto de trabajo.....	39
6.1.7 Objetivos del manual de funciones .....	40
6.2 MARCO CONCEPTUAL .....	41
7. DISEÑO METODOLÓGICO .....	45
8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	46
8.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	46
8.1.1 Análisis de la misión .....	46
8.1.2 Misión propuesta .....	48
8.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN .....	48
8.2.1 Análisis de la visión .....	48
8.2.2 Visión propuesta .....	49

8.3	ANÁLISIS EXTERNO-AUDITORÍA EXTERNA .....	50
8.3.1	Análisis del macro entorno.....	50
8.3.2	ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS SEGÚN LAS FUERZAS DE PORTER .....	57
8.3.3	Matriz de evaluación de los factores externos (E.F.E).....	67
8.3.4	Análisis de la etapa del ciclo de vida de la industria .....	68
8.3.4.1	Análisis de la pertinencia de la participación de la empresa en la industria actual .....	69
8.3.5	Análisis del grupo estratégico en el que participa la empresa .....	70
8.3.6	Análisis de los principales competidores a partir de la matriz de perfil competitivo.....	73
8.3.7	Conclusiones del análisis de la competencia.....	75
8.4	AUDITORÍA INTERNA.....	76
8.4.1	Diagnóstico de las actividades de la empresa .....	76
8.4.2	Diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la empresa.....	77
8.4.3	Matriz de capacidades internas de la empresa.....	78
8.5	CONCLUSIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	82
8.5.1	Priorización de fortalezas y debilidades.....	82
8.6	FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS .....	84
8.6.1	Objetivos corporativos .....	84
8.6.2	Matriz interna-externa .....	85
8.6.3	Análisis DOFA .....	86
8.6.4	Explicación y justificación de las estrategias a implementar.....	93
8.7	MAPA ESTRATÉGICO .....	95
8.8	FORMULACIÓN DE LA META Y FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR.....	97
8.9	FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN ESPECÍFICOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.....	102
9.	PLANEACIÓN DEL ANÁLISIS DE CARGOS.....	103
9.1	COMPROMISO COLECTIVO .....	103
9.2	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	103

9.3	MÉTODOS DE ANÁLISIS.....	104
9.3.1	Revisión de la estructura organizacional .....	104
9.3.2	Instrumentos de recolección de información.....	104
10.	EJECUCIÓN DEL ANÁLISIS DE CARGOS.....	106
11.	DOCUMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	107
11.1	DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA.....	109
11.1.1	Análisis Coordinación Comercial .....	111
11.1.2	Análisis área promoción y prevención .....	112
11.1.3	Análisis área recepción y atención al usuario.....	113
11.2	CONCLUSIÓN ANÁLISIS DE CARGOS.....	114
11.3	APROBACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	115
11.3.1	Nueva estructura organizacional .....	115
11.4	MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S.....	117
12.	IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	162
13.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	163
	BIBLIOGRAFÍA.....	167
	ANEXOS.....	174

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 .Organigrama Ips Salud Plena .....	19
Figura 2. Fuerzas competitivas Ips.....	58
Figura 3. Ciclo de vida de la Ips Salud Plena.....	69
Figura 4. Grupo estratégico.....	71
Figura 5. Matriz de Ansoff .....	93
Figura 6. Mapa estratégico.....	102
Figura 7. Organigrama actual IPS SALUD PLENA S.A.S.....	110
Figura 8. Estructura organizacional propuesta.....	116

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio.....	52
Tabla 2. Análisis del POAM.....	53
Tabla 3. Análisis de rivalidad de las compañías que compiten en la industria.....	59
Tabla 4. Análisis de amenaza de ingreso nuevos competidores a la industria.....	60
Tabla 5. Análisis presión Competitiva de Servicios Sustitutos.....	62
Tabla 6. Análisis del poder de negociación de los proveedores.....	66
Tabla 7. Poder de negociación de los usuarios.....	64
Tabla 8. Matriz de evaluación de los factores externos (E.F.E).....	68
Tabla 9. Análisis de los principales competidores a partir de la matriz de perfil competitivo.....	73
Tabla 10. Identificación de fortalezas y debilidades según diagnóstico.....	77
Tabla 11. Diagnóstico interno capacidad directiva.....	78
Tabla 12. Diagnóstico interno capacidad competitiva.....	79
Tabla 13. Diagnóstico interno capacidad financiera.....	80
Tabla 14. Diagnóstico interno capacidad tecnológica.....	81
Tabla 15. Diagnóstico interno capacidad del talento humano.....	81
Tabla 16. Matriz de evaluación factores internos (E.F.I).....	82
Tabla 17. Hoja de trabajo DOFA.....	86
Tabla 18. Matriz de impactos DOFA ponderado.....	87
Tabla 19. Matriz DOFA.....	90
Tabla 20. Formulación de la meta y ficha técnica del indicador.....	96
Tabla 21. Cuadro de mando integral de los planes operativos.....	99
Tabla 22. Propuesta de mejora coordinación comercial.....	111
Tabla 23. Propuesta de mejora Área Promoción y Prevención.....	112
Tabla 24. Propuesta de mejora área recepción y atención al usuario.....	113

## ANEXOS

Anexo A. Marco legal que regula el servicio de salud en las IPS.....	173
Anexo B. Análisis de las oportunidades y amenazas del macroentorno.....	178
Anexo C. Análisis de las oportunidades y amenazas del microentorno.....	184
Anexo D. Guía diagnóstico inicial interno.....	190
Anexo E. Instrumento recolección información interna.....	201
Anexo F. Programación de horarios.....	202
Anexo G. Cronograma de actividades.....	203
Anexo H. Hoja de observación.....	204
Anexo I. Formato perfil de cargos.....	205
Anexo J. Formato entrevista Jefe inmediato.....	207
Anexo K. Proceso de creación y seguimiento mapa estratégico en Datacycle smap.....	209
Anexo L. Reporte de objetivos, indicadores e iniciativas.....	212

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA IPS SALUD PLENA S.A.S

**AUTOR(ES):** SHIRLEY PAOLA LÓPEZ CONTRERAS

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** MARIA TERESA CASTAÑEDA GALVIS

### **RESUMEN**

En este documento se presenta la planeación estratégica y el diseño del manual para SALUD PLENA S.A.S, institución prestadora de servicios de salud la cual desea lograr un mejoramiento en sus procesos con el propósito de alcanzar una mayor productividad y competitividad en el mercado mediante actividades en el área administrativa y de talento humano que le permitan avanzar hacia un futuro de manera favorable para todos sus miembros. Esta investigación esta soportada por diferentes técnicas de recolección de información, como observación directa de las distintas áreas de la empresa, entrevistas en todos los niveles y revisión del estado de arte para identificar los factores externos en la formulación estratégica. Durante el desarrollo del proyecto se identificaron las diferentes oportunidades y amenazas del entorno en las que se ve afectada la empresa además de las fortalezas y debilidades de donde se plantearon unas estrategias con el fin de dar uso de las fortalezas y minimizar las debilidades para alcanzar los objetivos corporativos de la empresa de una manera eficaz, asimismo se crearon unos indicadores de gestión que contribuyan con el mejoramiento continuo de los procesos internos, en relación con el manual de funciones se obtuvo el diseño de cada uno de los perfiles de cada cargo con el propósito de que todos tuvieran conocimiento de sus funciones para evitar posible duplicidad de obligaciones y retrasos en la prestación del servicio.

### **PALABRAS CLAVES:**

PLANEACIÓN, PERFIL DE CARGOS, SALUD, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

**V°B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** STRATEGIC PLANNING AND MANUAL OF FUNCTIONS DESIGN FOR SALUD PLENA S.A.S. IPS

**AUTHOR(S):** SHIRLEY PAOLA LÓPEZ CONTRERAS

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** MARIA TERESA CASTAÑEDA GALVIS

### **ABSTRACT**

This document presents the strategic planning and design manual for SALUD PLENA S.A.S., a providing health care institution that wants to achieve an improvement in its processes in order to greater productivity and competitiveness in the market through activities in the administrative area and human talent that will enable the company to move towards a favorable future for all its members. This research is supported by different data collection techniques such as direct observation of the different areas of the company, interviews at all levels and a review of the state of the art to identify external factors in strategic planning. During the development of the Project various opportunities were identified and threats in the environment in which the company is affected as well as the strengths and weaknesses of strategies which were raised in order to give use of the strengths and minimize weaknesses to achieve the company's corporate objectives in an efficient manner, also were set up performance indicators that contribute to continuous improvement of internal processes in relation to the features guide, the design was obtained from the profiles of each position, so that all be aware of their duties to avoid possible superposition and delays in service delivery.

### **KEYWORDS:**

PLANNING, PROFILE POSITIONS, HEALTH, STRATEGIC MANAGEMENT, IMPROVEMENT PROCESS.

**V°B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, la calidad del servicio se ha convertido en un área de especial interés para los gerentes debido a su impacto en el desempeño de sus empresas, la lealtad al cliente, reducción de costos y rentabilidad.

Las empresas de servicios de salud no han sido ajenas a esta tendencia y se esfuerzan por el mejoramiento de sus procesos con el propósito de responder a las exigencias del mercado que cada vez es más cambiante. Pero, aún muchas de estas no han alcanzado en su totalidad un mejoramiento en sus procesos que les permita obtener ciertos estándares de calidad; presentándose a diario fallas en el servicio.

Teniendo en cuenta estas situaciones y además la cantidad de tutelas que se siguen emitiendo a las instituciones prestadoras de servicios de salud por la ineficiencia operacional reflejados en la inconformidad con el servicio, el Ministerio de Salud propone un mejoramiento en estas empresas de salud debido a que el mercado lo exige.<sup>1</sup>

Considerando lo mencionado anteriormente, la IPS SALUD PLENA S.A.S. se encuentra en un proceso de mejora continua, para lo cual requiere de la formulación de unas estrategias, objetivos y metas claras que le permitan optimizar sus recursos, enfrentarse al mercado actual sin preocupación y mejorar su calidad asistencial por medio de la asignación de funciones específicas para cada puesto de trabajo a través de un manual de funciones que logre instruir a los miembros de la empresa, procurando minimizar el desconocimiento de las

---

<sup>1</sup> GUERRERO, Jaime. Implementación del componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención de salud. Informe en línea de base 2006. Ministerio de Protección social. Bogotá D.C. p16

obligaciones, la duplicación o superposición de funciones y complicaciones innecesarias en las tramitaciones reflejado todo esto en la mala atención al público.

Es por esto que en el presente proyecto de grado se desarrolló la formulación estratégica y el diseño de manual de funciones para la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) SALUD PLENA S.A.S, con el fin de contribuir en su proceso de mejora continua, que le permita identificar sus posibilidades de desarrollo futuras para alcanzar una mayor competitividad a nivel local y regional. Para lograr esto, se partió de realizar un diagnóstico estratégico de la empresa en donde se revisó la razón de ser de la empresa y su visión como institución prestadora de servicios de salud, para las cuales se plantearon unas mejoras que permitieran desarrollar de forma más clara el proceso de formulación, seguido a esto se realizó el análisis del entorno de la empresa; identificando las oportunidades y amenazas del medio en el que desarrolla su actividad, así como las fortalezas y debilidades internas con las que cuenta, para responder a las fuerzas del entorno; después de esto se identificaron las estrategias adecuadas para el direccionamiento apropiado de los objetivos corporativos y se procedió a elaborar el mapa estratégico, finalmente se crearon los indicadores de desempeño que permiten el logro de dichos objetivos. Así mismo, dando solución a una de las debilidades presentadas en el análisis interno de la empresa, se realiza el análisis de todos los cargos de la institución por medio del manual de funciones, el cual presenta los perfiles, funciones específicas, y objetivos a cumplir de cada uno de estos dentro de la institución. Finalmente, se propusieron algunos indicadores de gestión que permitirán evaluar el desempeño de la empresa para lograr las iniciativas propuestas con el propósito de obtener una mejora en la prestación de sus servicios.

Con el desarrollo del presente proyecto, se logró que la empresa SALUD PLENA S.A.S. mejorara sus procesos internos, debido a que se plantearon cambios en la

estructura organizacional, que permiten que no se sigan presentando problemas de duplicidad de funciones y dualidad de autoridad, por lo cual se creó la coordinación de promoción y prevención, el cargo de servicio al cliente, secretaria general y contador, estos cambios fueron aprobados y posteriormente se incluyeron para el diseño e implementación del manual de funciones dentro de la empresa, asimismo se logra que la empresa tenga un direccionamiento apropiado del futuro de la institución y pueda responder a los cambios del entorno.

## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Prestación de servicios de salud de primer nivel y complementarios.

**TELÉFONOS:** 6566343-3183119569

**DIRECCIÓN:** CALLE 13 No. 11 – 18 Lebrija, Santander

#### **NÚMERO DE EMPLEADOS**

Actualmente, la empresa IPS Salud Plena S.A.S cuenta con 20 empleados directos, los cuales son:

- Dos médicos generales
- Dos odontólogos
- Un nutricionista
- Una psicóloga
- Una secretaria general
- Un higienista oral
- Un regente en farmacia
- Un fisioterapeuta
- Una enfermera jefe
- Un auxiliar toma de muestras
- Un auxiliar de enfermería
- Servicio al cliente

- Un auxiliar servicios generales
- Un auxiliar mensajero
- Coordinador médico
- Coordinador comercial
- Gerente General
- Revisor Fiscal

## **RESEÑA HISTÓRICA**

La IPS SALUD PLENA S.A.S nace de un grupo de Lebrijenses, al mandato de Eduardo Herrera Mantilla en el mes de julio de 2004 con la idea de formar, organizar y estructurar una sociedad que permita establecer y ensamblar una Institución Prestadora de Servicios de Salud, a los ciudadanos de Lebrija, de una manera distinta, caracterizándose por un servicio amable, eficiente, profesional y ante todo responsable y honesto con la comunidad que desea se le respete y trate dignamente.

Desde entonces, Lebrija cuenta con la Institución Prestadora de Servicios de Salud, SALUD PLENA S.A.S. que estando bajo la tutela de una gran EPS, como lo es Coomeva, llega al corazón de todos los lebrijenses que requieren el servicio.

### **1.2 SERVICIOS QUE OFRECE**

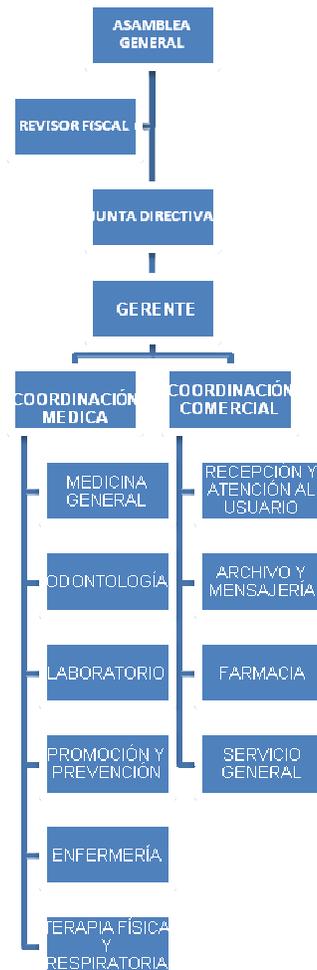
La IPS Salud Plena S.A.S posee un amplio portafolio de servicios que permite ofrecer atención del primer nivel a la comunidad, tales como:

- Consulta externa de Medicina general
- Odontología
- Laboratorio
- Farmacia

- Terapia física y respiratoria
- Radiología (odontológica).
- Citología vaginal
- Programas de promoción y prevención.
- Nutrición
- Psicología

### 1.3 ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama IPS Salud Plena



Fuente: Información interna de Salud Plena S.A.S

## 2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La planeación estratégica es una herramienta fundamental en la actualidad para la supervivencia de las organizaciones, debido a que es un instrumento con él se puede planear un conjunto de actividades que conllevarán al análisis de posibles problemáticas o riesgos que en un futuro se pueden presentar y en base a ello hay que estar preparados para afrontarlos. Es así como hoy en día, muchas de las empresas ven la importancia de planear, con el propósito de que además de estar preparados, puedan relacionar cada una de las actividades que hacen parte de su empresa, debido a que la planeación exige conocer los sucesos, los recursos necesarios, todos los medios comprometidos, la competencia el mercado, la capacidad de las personas, permitiendo promover un compromiso compartido para la organización y afirmar las razones por las que cada una de las personas forman parte de esta.

La planeación estratégica en el sector salud, cada vez representa mas una alternativa importante para responder a la necesidad de utilizar eficiente y eficazmente los recursos, además es un instrumento fundamental para la toma de decisiones encaminadas al ordenamiento racional de actividades y recursos que puedan hacer frente a los problemas y necesidades prioritarios de una organización. Desde esta perspectiva, la planeación estratégica aparece como una opción lógica en las empresas de salud, para analizar e implementar soluciones factibles para responder a las restricciones económicas y al compromiso social de aumentar la productividad y garantizar la atención oportuna y de calidad de los servicios de salud que requiere la población.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> CHACON,SOSA,Fernando. Planeación de servicios de salud En línea] .Página Web. [Citado en Julio de 2012.] Disponible en [rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/download/.../2630](http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/download/.../2630):

A nivel nacional, y de acuerdo con el Ministerio de la Protección Social la percepción de satisfacción de los usuarios es uno de los factores con mayor incidencia sobre la toma de decisiones al momento de seleccionar instituciones prestadoras de servicios de salud, por lo tanto este es un indicador de alta importancia para garantizar información a los usuarios y permitir la libre escogencia de asegurador y prestador. Las cifras muestran que de cada 100 usuarios, alrededor del 91.4% en IPS consideran que sus expectativas resultan satisfechas a corte de 2011-1.<sup>3</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa SALUD PLENA busca un progreso y crecimiento, para lo cual es necesario que disponga de una organización sólida que le permita atraer nuevos clientes, competir y posicionarse en el mercado siendo importante que plantee objetivos, estrategias y metas que contribuyan a verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos; con la ayuda de herramientas como la planeación estratégica y el manual de funciones, que de alguna forma dan respuesta al Decreto 1011 de 2006 en el cual se establece el sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención salud del sistema y que en su artículo número 2, define calidad de la atención de salud como la provisión de servicios de salud a los usuarios y colectivos de manera accesible, equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos, y costos con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> ASI VAMOS EN SALUD. Indicadores de servicios de salud [En línea] Página Web [Citado en marzo de 2012.] Disponible en : [http://www.asivamosensalud.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=282:tasa-de-satisfaccion-en-ipseapb&catid=64:Indicadores%20-%20Acceso%20a%20servicios&Itemid=76](http://www.asivamosensalud.org/index.php?option=com_content&view=article&id=282:tasa-de-satisfaccion-en-ipseapb&catid=64:Indicadores%20-%20Acceso%20a%20servicios&Itemid=76)

<sup>4</sup> Decreto 1011 de 2006. [En línea] .Página Web. Por la cual se establece el sistema obligatorio de garantía de la atención de salud del sistema general de seguridad social en salud. [Citado en marzo de 2012.] Disponible en : <http://www.metrosalud.gov.co/inter/joomla/images/pdf/normograma/DECRETOS/2006/DECRETO%201011.pdf>

De esta forma, la Institución prestadora de servicios de salud IPS Salud Plena la cual presta servicios de primer nivel para la población de Lebrija (Santander), consciente de que es una institución prestadora de servicios de salud, ve la necesidad de contar con la debida organización y coordinación para el éxito en la prestación de sus servicios; ya que aunque es reconocida en su área de cobertura, requiere un mejoramiento interno para lograr la total satisfacción de sus clientes, pues no cuenta con orden ni disciplina en sus procesos debido a que muchos de sus trabajadores no realizan la labor a la cual han sido asignados, se dedican a realizar diversas tareas sin ser responsables de ellas originando que algunas de estas no se desarrollen por completo

### 3. ANTECEDENTES

Según Steiner George a mediados de 1950 fue introducida por primera vez la planeación estratégica principalmente en empresas comerciales. Las empresas que introdujeron a su sistema de planeación fueron empresas que contaban con una gran importancia en los mercados.<sup>5</sup>

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General, Standard Oil (Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

De esta manera, se puede decir que la planeación estratégica se ha venido convirtiendo en una necesidad para cualquier tipo de empresa, y aunque su primera incursión haya sido en las empresas comerciales, hoy en día todas pueden adoptarla, permitiéndolas ser más competitivas en el mercado actual al que se ven enfrentadas.

En lo referente a las instituciones prestadoras de servicios de salud, a nivel nacional estas se encuentran regidas bajo las condiciones del mercado, factores económicos y políticos, los cuales regulan el proceso de mejoramiento administrativo y financiero de cada entidad<sup>6</sup> Por esta razón, la Ley 100 de 1993

---

<sup>5</sup> Steiner, George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F:Continental,1983,p.7

<sup>6</sup> CARRIONI, César Augusto, HERNÁNDEZ, Martha Liliana y MOLINA, M. Gloria. 2007. La autonomía de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): más un ideal. Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública. [En línea] [Citado en octubre de 2011.] Disponible en

pretendió que las IPS buscarán la eficiencia, generando herramientas que les permitieran seguir un proceso dentro de los requerimientos de los clientes, esto con el fin de lograr una gestión adecuada en el sistema.

En 1991, con la aprobación de la nueva Constitución Política, se estableció que "La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio, prestado bajo la dirección, coordinación y control del Estado", que aplica los principios de descentralización, universalidad, solidaridad, equidad, eficiencia y calidad que debe tener el servicio de salud en Colombia. Esta nueva disposición modificó el Sistema Nacional de Salud, vigente desde 1975, organizado básicamente en tres subsistemas: 1) salud pública; 2) los Seguros Sociales y, 3) el Subsistema Privado de Servicios. El nuevo modelo, a través de la Ley 60 de 1993, definió las competencias y los recursos para los diferentes entes territoriales, y la Ley 100 de 1993, creó el nuevo Sistema General de Seguridad Social en Salud y dentro de éste se estableció la Acreditación en Salud como mecanismo voluntario para mejorar la Calidad de los Servicios de Salud, mediante el Artículo 186 de la Ley 100 de 1993, disposición que fue ratificada por el Artículo 42.10 de la Ley 715 de 2001<sup>7</sup>.

Por otro lado, el decreto 1011 de 2006 establece "La Calidad de la Atención en Salud como la provisión de servicios a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios", para cumplir con esto el área de Salud que deberá cumplir con las siguientes características:

---

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=12025210>. ISSN (Versión impresa): 0120-386X.

<sup>7</sup> SOCIAL, COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN. 1993. Ley 100 de 1993 . [ed.] ICONTEC. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Por la cual se estableció la Acreditación en Salud como mecanismo voluntario para mejorar la Calidad de los Servicios de Salud. Bogotá, D.C. : s.n., 1993.

- **Accesibilidad.** Es la posibilidad que tiene el usuario de utilizar los servicios de salud que le garantiza el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- **Oportunidad.** Es la posibilidad que tiene el usuario de obtener los servicios que requiere, sin que se presenten retrasos que pongan en riesgo su vida o su salud. Esta característica se relaciona con la organización de la oferta de servicios en relación con la demanda, y con el nivel de coordinación institucional para gestionar el acceso a los servicios.
- **Seguridad.** Es el conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y metodologías, basadas en evidencia científicamente probada, que pretenden minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención de salud o de mitigar sus consecuencias.
- **Pertinencia.** Es el grado en el cual los usuarios obtienen los servicios que requieren, de acuerdo con la evidencia científica, y sus efectos secundarios son menores que los beneficios potenciales.
- **Continuidad.** Es el grado en el cual los usuarios reciben las intervenciones requeridas, mediante una secuencia lógica y racional de actividades, basada en el conocimiento científico”.

En el mismo decreto, se definen algunos componentes para los Prestadores de Servicios de Salud y Entidades Administradoras como:

- La habilitación de IPS y EPS, estarán orientadas a garantizar unas condiciones mínimas de seguridad, de manejo del riesgo y de dignidad para los usuarios.
- La Auditoría para el mejoramiento de la calidad, identificada como una herramienta básica de evaluación interna, continúa y sistemática del

cumplimiento de estándares de calidad complementarios a los que se determinan como básicos en el Sistema Único de Habilitación<sup>8</sup>.

- La acreditación en salud como el conjunto de entidades estándares, actividades de apoyo y procedimientos de autoevaluación, mejoramiento y evaluación externa, destinados a demostrar, evaluar y comprobar el cumplimiento de niveles superiores de calidad por parte de las instituciones prestadoras de servicios de salud, de las entidades promotoras de salud del régimen contributivo y subsidiado, las entidades adaptadas y las empresas de medicina pre pagada, que voluntariamente decidan acogerse a este proceso.
- El sistema de información para los usuarios, que permitirá estimular la competencia por calidad entre los agentes del sector y orientar a los usuarios en el conocimiento de las características del sistema, en el ejercicio de sus derechos y deberes, así como de los niveles de calidad de los Prestadores de Servicios de Salud.

De acuerdo con lo anterior, estas condiciones y normas que la ley otorga a las entidades e instituciones prestadoras de servicio de salud, permitirán que las empresas puedan llevar a cabo una atención mejorada a sus clientes, logrando un mayor beneficio tanto para la entidad como para el usuario. Por esto, para encontrar equilibrio entre lo legal y lo que cada una de estas empresas prestadoras de servicios de salud buscan brindar a sus usuarios, la planeación estratégica se hace una herramienta útil en la búsqueda del logro de esos objetivos corporativos en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, como también a las fortalezas y debilidades internas que presentan las instituciones prestadoras de servicios de salud.

---

<sup>8</sup> MINISTERIO DE SALUD. Decreto 1011 [En línea] [Citado marzo de 2012.] Disponible en: <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/DECRETO%201011%20DE%202006.pdf>

Un ejemplo de ello se evidencia en la implementación de la planeación estratégica en cientos de IPS a nivel nacional desde hace varios años. Un ejemplo local, lo constituye en 2008 la IPS Comparta de Bucaramanga, mediante implementación de la planeación como soporte para la gerencia, en donde se identificaron los factores claves de éxito, evaluación de las fuerzas a las que se enfrenta una empresa, análisis matricial y finalmente la formulación de objetivos, estrategias y metas que contribuyen como instrumento para que la empresa pueda orientar su función de empresa prestadora de servicios de salud y pueda crecer y potencializar sus principios corporativos<sup>9</sup>. De la misma manera, innumerables entidades de la región han encontrado la planeación estratégica como una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito de la empresa desde el momento de su concepción.

Por otra parte, el Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una organización y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos. Se constituye el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos de cada organización.

Por otra parte, Santander realizó un análisis de información conforme a un estudio de los procesos administrativos en la Fundación Oftalmológica de Santander – Clínica Carlos Ardila Lulle donde se crearon los manuales de responsabilidades y estructura salarial, la metodología que utilizaron empezó con la recopilación de información por distintos métodos, como el de observación directa, la entrevista y el cuestionario, seguido del desarrollo del manual de responsabilidades, la

---

<sup>9</sup> PIMIENTO CONSUEGRA, Juan Carlos, TORRES CASTRO, Luis. 2008. Planeación como soporte para la eps comparta [En línea] [Citado en marzo de 2012.] Disponible en: [http://bdigital.ces.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/352/2/Planeacion\\_soporte\\_para\\_gerencia\\_eps.pdf](http://bdigital.ces.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/352/2/Planeacion_soporte_para_gerencia_eps.pdf).

determinación del sistema de valuación; que permitió el planteamiento de nuevos manuales y una estructura salarial justa para los trabajadores de la fundación.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud del sistema general de seguridad social en salud establece, dentro de sus disposiciones para la habilitación de las instituciones prestadoras de servicios de salud en el decreto 1011 de 2006, cumplir con unas condiciones técnico administrativas, y de suficiencia patrimonial y financiera, que posibiliten la estabilidad financiera de estas en el medio plazo y su competitividad en el área de influencia, mediante actividades de evaluación, seguimiento y mejoramiento de procesos definidos como prioritarios.<sup>10</sup>

De esta manera, las instituciones prestadoras de servicios de salud deben aportar criterios, indicadores y estándares que les permitan precisar los parámetros de calidad esperada es sus procesos de atención, y evaluar de forma sistemática la satisfacción de los usuarios con respecto al ejercicio a la calidad de los servicios recibidos.

Así mismo, aquellas que quieran acreditarse deberán cumplir con unos estándares de atención al usuario, como también de apoyo administrativo-gerencial a sus procesos asistenciales, los cuales se establecen en la resolución 1445 de 2006, en donde se plantea que el componente más valioso, así como el motor de mejoramiento de una institución prestadora de servicios de salud, son sus empleados; y que garantizar que esta cuente con un grupo humano, competente, motivado y con voluntad de participación es esencial para que una gestión produzca los mejores resultados.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL. Decreto 1011 de 2006[En línea] [Citado junio de 2012.] Disponible en:  
<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/DECRETO%201011%20DE%202006.pdf>

<sup>11</sup> MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL. Resolución 1445 de 2006[En línea] [Citado junio de 2012.] Disponible en:  
<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/RESOLUCI%C3%93N%201446%20DE%202006.pdf>

Actualmente la institución salud plena, objeto de estudio, cuenta con un manual de funciones desactualizado y mal estructurado, puesto que su realización se hizo al iniciar las operaciones la empresa como parte de los documentos de guía que debían tener como institución prestadora de servicios de salud, pero este no se realizó para todos los cargos de la empresa, y además fue elaborado bajo supuestos y conocimientos del gerente a cargo, para la fecha en que fue elaborado, sin ninguna metodología y análisis específico de los cargos.

Como respuesta a esto, y teniendo claro que la institución prestadora de servicios de salud, SALUD PLENA, desea acreditarse, se hace importante realizar este proyecto con el fin de que se puedan definir unos parámetros de direccionamiento estratégico que le permita a la empresa la consecución de objetivos y metas; convertidos en un plan estratégico, construido con todas las áreas de la empresa, en forma priorizada, racional y viable, con el propósito de desarrollar una serie de competencias organizacionales, que orienten a la institución hacia la calidad; al mismo tiempo identificar las posibles falencias en el desempeño del recurso humano, por medio del análisis de cargos, y diseñar el un manual de funciones como garantía de que la empresa cuenta con un grupo de recurso humano competente para desarrollar las actividades propias del cargo que desempeñan dentro de la institución, que contribuyen con el mejoramiento de los procesos y resultados de los servicios que presta la institución.

De igual modo, el desarrollo del presente proyecto además de generar resultados que benefician la empresa, enriquece el talento humano que trabaja para ella, como también a los habitantes del municipio de Lebrija (Santander), usuarios del servicio, ya que la empresa estará dispuesta a ofrecer un servicio de salud de primer nivel que logre satisfacer sus necesidades, haciéndolo de manera organizada, eficaz y disponible a la atención de todas las personas vinculadas a ella, por medio de la mejora continua.

La metodología del proyecto, es un apoyo para mejoras y futuros cambios en la empresa; al mismo tiempo, su elaboración contribuye al desarrollo y práctica de habilidades gerenciales y competencias adquiridas durante el proceso de formación del autor, puesto que aplica las capacidades para planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales constituyen parte fundamental del perfil y conocimientos de un ingeniero industrial, logrando un valor agregado para la IPS SALUD PLENA S.A.S.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar la planeación estratégica y el manual de funciones para la IPS SALUD PLENA S.A.S por medio de actividades en las áreas administrativas y de talento humano, que le permitan a la organización conocer su situación actual e identificar sus posibilidades de desarrollo futuras para obtener una ventaja competitiva en la prestación de sus servicios.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis del entorno de la empresa para identificar oportunidades y amenazas del medio en el que la empresa desarrolla su actividad, al mismo tiempo un diagnóstico de la situación de las áreas actuales de la empresa.
- Identificar las estrategias adecuadas que lleven a la empresa a tener un direccionamiento apropiado de sus objetivos corporativos para permanecer en el mercado y lograr una ventaja competitiva.
- Realizar la jerarquización y descripción escrita de todos los cargos existentes, que contenga el perfil, las funciones específicas y objetivos que debe cumplir cada uno dentro de su compromiso en la empresa.
- Proponer indicadores de gestión para evaluar el desempeño de la empresa y lograr una mejora en la prestación de sus servicios a clientes internos y externos.

## **6. MARCO REFERENCIAL**

### **6.1 MARCO TEÓRICO**

Hoy en día, todas las organizaciones deberán establecer e implementar constantemente estrategias que les permitan lograr ventajas sobre otras y así poder garantizar un desarrollo sostenible a largo plazo. Esta no es la excepción de las Instituciones Prestadoras de Servicios, pues a medida que avanzan en un entorno global y competitivo, estarán obligadas a prestar un servicio de alta calidad, eficiente, eficaz y accesible. Sin embargo no solo deberán enfocarse en la satisfacción de los clientes, ni en obtener buenos resultados económicos, es necesario realizar una buena organización y gestión por parte de la alta gerencia entorno al personal encargado de las diversas áreas funcionales de la empresa<sup>12</sup>

#### **6.1.1 Planeación estratégica**

La planeación es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlos, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

---

<sup>12</sup> ARIAS MUÑOZ, Juan; HERNÁNDEZ CALDERÓN, Gregorio. Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. Bogotá: Revista Gerencia, Política y salud. [En línea] Junio-diciembre, de 2008. [Citado en octubre de 2011.] Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=54571508>

El proceso consiste en:

- Selección de estrategias. Se definen como estrategias aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de objetivos y políticas de la organización. Sin embargo esto es bastante limitado, entonces se tienen en cuenta no solamente estos, sino todas las personas o funcionarios de una organización con capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.
- Definición del horizonte de tiempo. Se define el periodo de tiempo para el cual se va a desarrollar la planeación.
- Planteamiento de principios corporativos. Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización, son el soporte de la cultura organizacional.
- Diagnóstico estratégico. Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. Con este análisis se pretende determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores, además establecer qué cambios en los factores o en las condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella.
- Direccionamiento estratégico. Se trata de determinar si tanto la misión, visión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados a merced de los análisis de las fases anteriores. De no ser

así la finalidad de esta fase debe ser la modificación, adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.

- Opciones estratégicas. Realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la empresa tiene para anticipar sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Con base en esto la empresa deberá: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado; analizar el comportamiento de su portafolio de productos: definir los objetivos globales de la empresa; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitan lograr eficiente y eficazmente su misión.
- Formulación estratégica. Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.
- Difusión del plan estratégico. Definido el plan estratégico y antes de que sea implementado, debe difundirse a toda la organización, su comunicación logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él.
- Ejecución estratégica del plan. Ejecución de las estrategias formuladas en el plan, mediante la implementación de un modelo de fácil entendimiento y aplicable a la empresa. <sup>13</sup>

### **6.1.2 Mapa estratégico y uso del DataCycleSmap**

---

<sup>13</sup> SERNA G, Humberto, Gerencia estratégica. Editorial. 3R. Bogotá, Mayo de 2008. p7

Un mapa estratégico es un diagrama que muestra los objetivos estratégicos que quiere conseguir una empresa, ordenado generalmente por cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; relacionadas entre sí por causa – efecto, que reflejan el trabajo realizado para impulsar un objetivo.

El DataCycleSmap es una sencilla aplicación que permite diseñar mapas estratégicos de forma fácil que sirve como medio para comunicar objetivos a colaboradores, directivos, empleados, etc. permitiendo poner en marcha las estrategias de una forma más rápida y eficaz, este software es gratuito y se encuentra disponible en internet.<sup>14</sup>

El desarrollo del mapa estratégico, objetivo, indicadores e iniciativas se desarrollarán con este software el cual estará a la orden de la empresa para que se lleve un control oportuno de cada uno de estos.

### **6.1.3 La estratégica en los servicios de salud**

Según O'Connor, Powers y Bowers: a pesar que el servicio humano y personalizado siempre ha sido un objetivo implícito de los servicios de salud, la gerencia de las entidades tendrá que buscar estrategias para volverlo explícito y hacérselo entender así a los usuarios y a los colaboradores; dado que el servicio es intensivo en personal y de una gran diversidad el esfuerzo en gestión humana debe ser mayor y focalizado en el logro de objetivos, en la motivación y en la construcción de una cultura de servicio; se tendrá que hacer un esfuerzo desde el mercadeo para mostrarle al usuario una nueva cara de las entidades de salud,

---

<sup>14</sup> DataCycleSmap [En línea]. Mapa estratégico. [Citado en marzo 2012. Disponible en : <http://www.apesoft.es/datacycle-smap-descarga/>

desde lo financiero para gerenciar los recursos escasos y desde lo organizacional para desarrollar las capacidades internas de las instituciones<sup>15</sup>

En consecuencia es fundamental que toda institución prestadora de servicios de salud desarrolle habilidades, tanto internas como externas, para poder lograr un mejoramiento en los procesos administrativos. Es importante que todos los miembros de la organización estén comprometidos y dispuestos al cambio, con el propósito de lograr los objetivos y metas de la institución.

#### **6.1.4 Organización, estructura y estrategia**

Se puede definir una organización como el conjunto de sistemas, estructuras, procesos de dirección, tecnología y estrategias. La función de una organización es la disposición de factores, colaboraciones y/o recursos con que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos fijados. La necesidad de disponer de forma sistemática del conjunto de medios que componen la empresa, lleva a la función de organizar, dichos recursos, colaboraciones o medios disponibles se pueden agrupar en: personas, recursos económicos o presupuesto asignado, características de la ubicación física, manuales de documentación interna que facilite la ejecución de las tareas de los diferentes puestos y otros medios materiales. Con los medios indicados por la función de planificación y la disposición adoptada para estos medios por la función de la organización, se precisa realizar acciones que conduzcan a la empresa a la consecución de objetivos de calidad, de servicio y rentabilidad.

---

<sup>15</sup> ARIAS MUÑOZ, Juan; HERNÁNDEZ CALDERÓN, Gregorio. Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. Bogotá: Revista Gerencia, Política y salud. [En línea]Junio-diciembre, de 2008. [Citado en octubre de 2011.] Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=54571508>

En cuanto a la organización se han de definir las funciones de los diferentes puestos de trabajo para evitar choques entre las personas y falta de coordinación en el trabajo, de ahí surge la necesidad que cada puesto de trabajo se definan las funciones a desarrollar.<sup>16</sup>

### **6.1.5 Análisis de cargos y etapas**

Es el proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permite identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de las tareas, el cliente y proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades, y los requisitos que debe reunir la persona que lo desempeñe.<sup>17</sup>

- **Planeación.** Es donde el análisis de cargos es planeado, es casi una fase de laboratorio. En esta etapa se determina que cargos van a describirse, se hace revisión del organigrama, se elabora el cronograma de trabajo; que define con qué área se va a comenzar, se realiza la elección de uno o más métodos de análisis, el o los métodos escogidos serán con respecto a las necesidades del cargo, se realiza una selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis.
- **Preparación.** En esta etapa se dispone de los elementos y las personas que se requieren. Entonces se eligen las personas, los esquemas, los materiales de trabajo, se prepara el material de trabajo (formularios, cuestionarios, etc.) además de la preparación del ambiente e información a

---

<sup>16</sup> VERTICE, Dirección y gestión de empresas, Dirección de recursos humanos .Editorial.Vertice. España,2008.p49

<sup>17</sup> CASTILLO A, José, Administración de personal un enfoque hacia la calidad.Ecoe ediciones. Bogotá, Abril de 2006.p91

todos los incluidos en el programa, se procede a realizar una recolección previa de datos, (nombre de ocupantes, conocimiento de materiales).

- Ejecución. Fase en la que se toman los datos relativos a los cargos que se analizarán para luego redactar un análisis. Se realiza una recolección de datos a través de los ya mencionados métodos de análisis, se hace la selección de los datos obtenidos, se redacta en forma provisoria el análisis, elaborado por el analista de cargos, se presenta este informe a la persona correspondiente, para rectificarlo o ratificarlo, se vuelve a redactar el análisis pero en forma definitiva, se realiza la presentación oficial del informe final.<sup>18</sup>

#### **6.1.6 Metodología para el análisis del puesto de trabajo**

Observación directa. Consiste en observar lo que el empleado hace para llevar a cabo su función y además, las condiciones bajo las cuales lo hace. Tal información la registra el analista en un formulario o formato preparado para este fin. Para que este método sea efectivo, es conveniente contar con la aceptación por parte del observad, tener una idea general del puesto y determinar puntos de observación discretos.

Cuestionario. El método del cuestionario es el más efectivo, ya que los titulares realizan un esfuerzo para describir con exactitud el trabajo que desempeñan. Para la implementación de este método es necesario preparar un formato con las preguntas que integran el cuestionario, de manera que permita obtener un conocimiento completo del trabajo y del medio en que se realiza. En este método

---

<sup>18</sup>Etapas del análisis de cargos.[En línea][Citado en Junio 2012]Disponible en : <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/etapas-en-el-analisis-de-cargos.html>

el analista interpreta, ordena y normaliza los datos consignados por el empleado en el formato.

Entrevista. En este método el analista obtiene todos los datos necesarios a través de preguntas, existen dos tipos de entrevistas las individuales con cada empleado o supervisor y las entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y/o con supervisores que tengan conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

Informes sucesivos: Consiste en la entrega de una libreta en blanco al titular del cargo para que consigne su labor, su quehacer diariamente, hasta que registre la totalidad de funciones inherentes al cargo. El método es adecuado para el nivel directivo y se complementa con entrevistas posteriores.<sup>19</sup>

### **6.1.7 Objetivos del manual de funciones**

El manual de funciones documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión. El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades. Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa, facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, servir de base en la calificación de meritos y la evaluación de puestos, precisar las

---

<sup>19</sup> MORALES, Juan A. VELANDIA. Néstor F. Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones; Mc Graw Hill. Pag30

funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.<sup>20</sup>

## **6.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **Formulación estratégica**

La formulación estratégica es de las primeras etapas que constituyen el proceso de la dirección estratégica en la empresa. Tiene por objeto determinar la estrategia o estrategias más adecuadas a seguir por la empresa durante un periodo determinado de tiempo, mediante el desarrollo de un diagnóstico estratégico consistente en averiguar cuál es la situación actual de la empresa y cuáles son sus posibilidades de desarrollo futuras.<sup>21</sup>

### **Balance score card**

Según Robert Kaplan y David Norton, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Manuales de funciones [En línea]. Objetivos manual de funciones. [Citado en octubre 2011]. Disponible en : <http://www.mitecnologico.com/Main/ManualDeFunciones>

<sup>21</sup> SANCHIS PALACIO, Joan ; SORIANO RIBEIRO, Domingo. Creacion y direccion de Pymes. 1º Ed EDICIONES DIAZ DE SANTOS. España;1999. p,147

<sup>22</sup> Balanced Scorecard [En línea].Componentes básicos. [Citado en octubre de 2011]. Disponible en : <http://www.gerencia.com/balanced-scorecard.html>

## **Institución prestadora de servicios de salud**

Es todo establecimiento organizado para la prestación de los servicios de salud, las instituciones prestadoras de servicios de salud, además de la vigilancia que tienen de acuerdo a su naturaleza, para su constitución y funcionamiento serán vigilados y controlados por las direcciones de salud departamentales, distritales y municipales sin perjuicio de la vigilancia que ejerza la Superintendencia Nacional de Salud. Pueden prestar servicios bajo dos modalidades: hospitalaria y ambulatoria; esta última podrá ser intramural o extramural. Los servicios de los prestadores de servicios de salud se continuarán clasificando en grados de complejidad de acuerdo con la tecnología y el personal responsable de cada actividad, intervención o procedimiento. Los grados de complejidad son bajo, mediano y alto, en este último se incluyen los niveles tres y cuatro previstos en la Resolución 5261 de agosto 5 de 1994. Estos pueden prestar uno o más servicios de distinto grado de complejidad y/o modalidad, para lo cual deben cumplir los requisitos esenciales de prestación de servicios establecidos en las normas sobre garantía de calidad. La clasificación de los establecimientos dependerá de la complejidad predominante de sus servicios.<sup>23</sup>

## **Calidad**

El logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Qué es una eps - ips [En línea].lps.[Citado en marzo de 2012]. Disponible en : [galeon.com/epssaludnocturno/mar.ppt](http://galeon.com/epssaludnocturno/mar.ppt)

<sup>24</sup> VASQUEZ LEMA, Marcelo, La Calidad, el concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda organización [En línea] [Citado en marzo 2012]. Disponible en : [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_calidad,\\_el\\_concepto\\_actual](http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual)

## **Objetivo estratégico**

Es un fin deseado, clave para la organización y consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.<sup>25</sup>

## **Estrategia**

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.<sup>26</sup>

## **Meta**

Es el valor objetivo que desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel, MILLA GUTIERREZ, Artemio, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Editorial Díaz de santos, España;2005.p,211

<sup>26</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales [En línea] Capítulo 1: Nueva visión de la organización. Que es estrategia [Citado en junio de 2012]. Disponible en :<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>

<sup>27</sup> MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel, MILLA GUTIERREZ, Artemio, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Editorial Díaz de santos, España;2005.p,212

## **Indicador**

Los indicadores son las reglas de cálculo y/ o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no.<sup>28</sup>

## **Planes de acción**

Son las tareas que debe realizar cada unidad área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Ibíd., p,211

<sup>29</sup> SERNA G, Humberto, Gerencia estratégica.Editorial.3R.Bogotá,Mayo de 2008.p73

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

El trabajo de grado aplicado se encuentra dentro de un tipo de estudio descriptivo con enfoque cualitativo debido a que se hará un seguimiento al personal administrativo de la empresa IPS SALUD PLENA S.A.S, para obtener información importante que permita desarrollar la formulación estratégica y el manual de funciones, presentando modificaciones en la realización actividades de la empresa. El diseño es no experimental transversal porque las actividades a desarrollar se harán en un sólo momento, tiempo único y cuyo propósito es describir situaciones.

El diseño metodológico del presente proyecto se desarrollará mediante una investigación aplicada en las áreas administrativas y de talento humano que desplegaran una serie de nuevos lineamientos a seguir que proyectaran el futuro competitivo de la organización.

Esta investigación es de tipo documental debido a que hace revisión de documentos, formatos y archivos existentes en el área administrativa de la empresa, como soporte de información para analizar el estado actual de la empresa, e identificar factores importantes para la formulación estratégica, se soporta por diferentes técnicas de recolección de información las cuales son observación directa en cada una de las áreas de la empresa como también entrevistas realizadas y cuestionarios en todos los niveles de la empresa para la elaboración del manual de funciones .

El tratamiento de la información obtenida por medio de las técnicas de recolección permite determinar las actividades realizadas con el fin de darle cumplimiento a los objetivos del proyecto.

## 8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 8.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

#### 8.1.1 Análisis de la misión

##### Misión actual de la IPS

SALUD PLENA S.A., como organización empresarial tiene como misión la prestación de servicios de salud, ofreciendo una atención de alta calidad, logrando niveles óptimos de competitividad, rentabilidad, crecimiento y desarrollo del talento humano.

Se plantea una misión acorde al propósito básico de la institución dentro de su actividad comercial, en donde se evidencie con claridad la razón de ser como institución prestadora de servicios de salud, los elementos que la hacen diferenciarse de su competencia, los principios organizacionales que forman parte de su quehacer diario, su compromiso con los usuarios y los objetivos de rentabilidad que persigue.

Se observa que la misión actual se realizó de manera muy general, y que aunque cumple con algunos de los criterios anteriormente mencionados, estos no están bien relacionados y definidos dentro de ella.

Para la elaboración de la misión propuesta se formularon las siguientes preguntas al gerente general de la empresa, que sirvió como base para su planteamiento.

- ¿CUÁL ES LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA?  
Prestar servicios de salud, de primer nivel.
- ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS PRESENTES O FUTUROS?  
Los servicios actuales son, consulta externa de medicina general, odontología, laboratorio, farmacia, terapia física y respiratoria, radiología odontológica, citología vaginal, programas de promoción y prevención, nutrición y psicología.
- ¿QUIÉNES SON LOS PRINCIPALES CLIENTES, O USUARIOS DE LA EMPRESA?  
Los principales usuarios son los habitantes del municipio de Lebrija, y sus veredas aledañas, además de algunas empresas locales que remiten sus pacientes a la institución para que se les realice exámenes de ingreso.
- ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES INTERESES?  
El objetivo de la empresa es prestar servicios de salud a la comunidad, basados en la calidad y satisfacción del cliente,
- ¿CUÁLES SON LOS VALORES O PRINCIPIOS DE LA EMPRESA?  
Dentro de nuestros valores se resaltan el compromiso con la comunidad, la ética profesional, la responsabilidad con los servicios ofrecidos, el respeto hacia nuestros clientes, la amabilidad y calidez humana de nuestros empleados.
- ¿CUÁL ES LA HABILIDAD DISTINTIVA COMO PRINCIPAL VENTAJA COMPETITIVA?  
La calidad en la prestación de los servicios de salud, el servicio oportuno y el profesional calificado.

- ¿CUÁLES SERÍAN SUS PRINCIPALES INTERES ECONÓMICOS?

La rentabilidad de la empresa.

### **8.1.2 Misión propuesta**

“Somos una institución prestadora de servicios de salud de primer nivel que trabaja bajo altos estándares de calidad, comprometida a contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros pacientes, con el apoyo de profesionales idóneos, que trabajan de manera continua con eficiencia, responsabilidad y calidez humana, logrando la satisfacción de todos nuestros clientes, lo cual nos permite alcanzar altos niveles de competitividad y rentabilidad”.

## **8.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN**

### **8.2.1 Análisis de la visión**

#### **Visión actual**

Posicionarse como la mejor IPS de carácter privado, de primer y segundo nivel de atención en Santander y consolidarse como líder en el proceso de prestación de servicios de salud y de atención a nuestros clientes.

Estudiando la empresa, se percibe que no cuenta con una visión apta para el direccionamiento estratégico, se pretende realizar una visión que sea realista acorde al entorno, sus recursos y competencias sostenibles a largo plazo, proporcionando un propósito a la organización; de manera que sirva de guía para

la formulación de estrategias. Para lo cual se desarrolló unas preguntas de apoyo en la gerencia de la empresa.

- **¿CÓMO ESPERA VER A SU EMPRESA DENTRO DE TRES AÑOS?**  
Posicionada en el mercado, como una de las principales instituciones prestadoras de servicios de salud, de la región.
- **¿QUÉ INNOVACIONES PODRÍAN REALIZARSE A FUTURO EN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA ?**  
Ampliación del portafolio de servicios, a través de apertura de nuevos servicios como: urgencias, hospitalización, cirugías ambulatorias.
- **¿QUÉ RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS NECESITARÍA INVOLUCRAR EN SUS EMPRESA DENTRO DE TRES AÑOS?**  
Un coordinador de calidad que de continuidad al proceso de gestión de calidad ISO 9001:2008

### **8.2.2 Visión propuesta**

“En el 2020 seremos una institución prestadora de servicios de salud de primer y segundo nivel acreditada, y reconocida en la región por los altos estándares de calidad, en nuestros servicios que nos permitan ser competitivos y reconocidos por la excelencia en la atención al usuario, garantizando la integridad y seguridad a nuestros pacientes”.

## 8.3 ANÁLISIS EXTERNO-AUDITORÍA EXTERNA

### 8.3.1 Análisis del macro entorno

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la empresa interactúa, generalmente las fuerzas del medio están fijas o dadas, no obstante, estas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial.<sup>30</sup>

De este modo es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, en el que se encuentra la empresa, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la empresa pueda tomar un curso de acción efectivo. Los factores que se pretenden evaluar son:

Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, flujo de dinero, bienes y servicios a nivel nacional como internacional.

Factores políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, órganos de representación y decisión política.

Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura.)

Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, herramientas, procesos, materiales, etc.

---

<sup>30</sup> SERNA G, Humberto, Gerencia estratégica. Editorial. 3R. Bogotá, Mayo de 2008. p148

Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, recursos naturales.

Factores competitivos: Los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio todos en comparación con los competidores.<sup>31</sup>

Para realizar el análisis de cada uno de estos factores se hizo una revisión de algunas de las variables que intervienen en cada factor y que tienen relación directa con el desempeño futuro de la empresa. Como fuentes de información se revisaron periódicos nacionales, noticias de actualidad y datos históricos.

Luego de revisar las variables se hace uso de la metodología POAM que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales del medio de la empresa.

Para su elaboración se tuvo en cuenta:

- Obtención de información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.(Anexo B)
- Selección de los factores de análisis que en este caso son los anteriormente citados.
- Priorización y calificación de los factores externos, según la oportunidad o amenaza que represente para la empresa; donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alto es una oportunidad o amenaza importante.

---

<sup>31</sup> Ibíd., p,149

- Calificación del impacto, se identificó el impacto que genera la oportunidad o amenaza actualmente en la empresa, esta calificación se realizó de igual manera, alto, medio, bajo.
- Elaboración del POAM

Tabla 1. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio

<b>POAM IPS SALUD PLENA S.A.S</b>									
<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>			<b>AMENAZA</b>			<b>IMPACTO</b>		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONÓMICOS</b>									
Incremento de la tasa de desempleo				X			X		
PIB					X			X	
Inflación				X			X		
Salario mínimo					X			X	
Impuestos						X			X
Tamaño del mercado	X						X		
Disponibilidad de crédito			X				X		
Tasas de interés y captación						X		X	
Subsidios al sector			X						X
Políticas monetarias, fiscales y cambiarias.					X				X
Acuerdos de libre comercio.			X						X
<b>POLÍTICOS</b>									
Política del país						X			X
Legislación y reformas		X					X		
Gasto público			X					X	
Excensiones tributarias			X						X
<b>SOCIALES</b>									
Desempleo				X			X		
Tasas de natalidad	X						X		
Desplazamiento						X			X
Violencia						X			X
Nivel educativo						X			X
Programas sociales			X					X	
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
Flexibilidad en los procesos		X						X	
Globalización de la información		X						X	
Telecomunicaciones	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnología		X						X	

Velocidad del desarrollo tecnológico				X			X		
<b>GEOGRÁFICOS</b>									
Dificultad del transporte aéreo- terrestre					X		X		
Calidad de vías de acceso					X		X		
Condiciones climáticas y ambientales						X			X
<b>COMPETITIVA</b>									
Poder de negociación con los proveedores	X						X		
Riesgo de entrada de nuevos competidores		X						X	
Productos sustitutos					X			X	
Rivalidad entre compañías		X						X	
Barreras de salida				X			X		

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar la identificación y valoración de las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa, se prioriza los factores externos que representaron mayor impacto para la empresa, y se describen a continuación.

Tabla 2. Análisis del POAM

FACTOR	NOMBRE	IMPACTO	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
ECONÓMICO	Tamaño del mercado.	ALTO	Número que constituye la población total a la que está dirigida un específico producto o servicio.	Oportunidad. Debido a que según el Dane, el régimen contributivo al cual pertenece la ips salud plena, tuvo un incremento de 0.8% para los periodos de octubre a diciembre de 2011, respecto a

				el mismo periodo del año 2010 donde se presentaba una participación de 44.3%, <sup>32</sup> lo cual representa una oportunidad puesto que hay crecimiento de usuarios por atender.
	Incremento de la tasa de desempleo.	ALTO	La tasa de desempleo indica el porcentaje de desempleos dentro de una población activa. Actualmente Bucaramanga, tiene una tasa de desempleo de 10.3% para los periodos comprendidos de Marzo a Mayo de 2012, según informes del Dane, lo que muestra que en un incremento frente al mismo periodo del año pasado. <sup>33</sup>	Amenaza. Si esta variable aumenta se ve afectada la empresa puesto que se presentara la desafiliación de muchos de los cotizantes de salud, que se encuentran inscritos a la institución, ya que no dispondrán de un trabajo que les obligue a cotizar salud, o que les permita disponer de dinero para destinar a la salud.

<sup>32</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) .Encuesta integrada a hogares colombianos.2010-2011.[En línea]Citado en Febrero de 2012.][Disponible en:[www.acrip.org/file/Boletin\\_Seguridad\\_Social.docx](http://www.acrip.org/file/Boletin_Seguridad_Social.docx)

	Inflación	ALTA	Incremento generalizado de los precios de bienes y servicios en relación a una moneda. En el 2011 Colombia registró una inflación de 3.73% en donde Bucaramanga registró la mayor variación en los precios 5,76% y la salud se presentó un 0,18% por debajo del promedio registrado para la inflación. <sup>34</sup>	Amenaza. Se presenta amenaza, debido a que el aumento de esta, produce una pérdida del poder adquisitivo en las personas, lo cual hace que se tengan prioridades, y se deje de lado la salud.
POLÍTICO	Legislación y reformas	ALTO	La reforma a la salud, y los demás documentos que hacen parte del sistema nacional de seguridad social en salud de Colombia, que proponen las directrices para el óptimo desarrollo del servicio de	Oportunidad. Tiene alto impacto en las instituciones prestadoras de salud, debido a que se plantean las pautas que estas deben cumplir, lo que hace posible que vayan desapareciendo poco a poco las empresas de papel que se

<sup>34</sup> DINERO.COM, Inflación en Colombia [En línea] [Citado en junio de 2012.] Disponible en :<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/colombia-registro-inflacion-373-2011/142635>

			salud en el país.	aprovechan de las falencias del sistema.
SOCIAL	Tasa de natalidad	MEDIO	Representa el número proporcional de nacimientos que tiene lugar en una población y periodo determinado.	Oportunidad. Su incremento representa una oportunidad para la empresa, ya que tendrá más próximos usuarios por atender.
TECNOLÓGICO	Telecomunicaciones	ALTO	Toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, datos, imágenes, voz, sonidos o información de que se efectúa a través de cables, medios, ópticos, físicos, etc.	Oportunidad. Facilita las comunicaciones internas y externas de la empresa.
GEOGRÁFICO	Calidad de vías de acceso	MEDIO	Se refiere a la condición de que las vías de acceso se encuentren en buenas circunstancias para la movilidad y no representen una amenaza.	Amenaza. Representativa para la empresa, porque Santander cuenta con problemas de movilidad y adecuación de vías. Y la empresa se encuentra en un municipio que ha presentado inconvenientes por desbordamientos.
	Poder de negociación	ALTO	Capacidad de poder negociar	Oportunidad. Debido a que

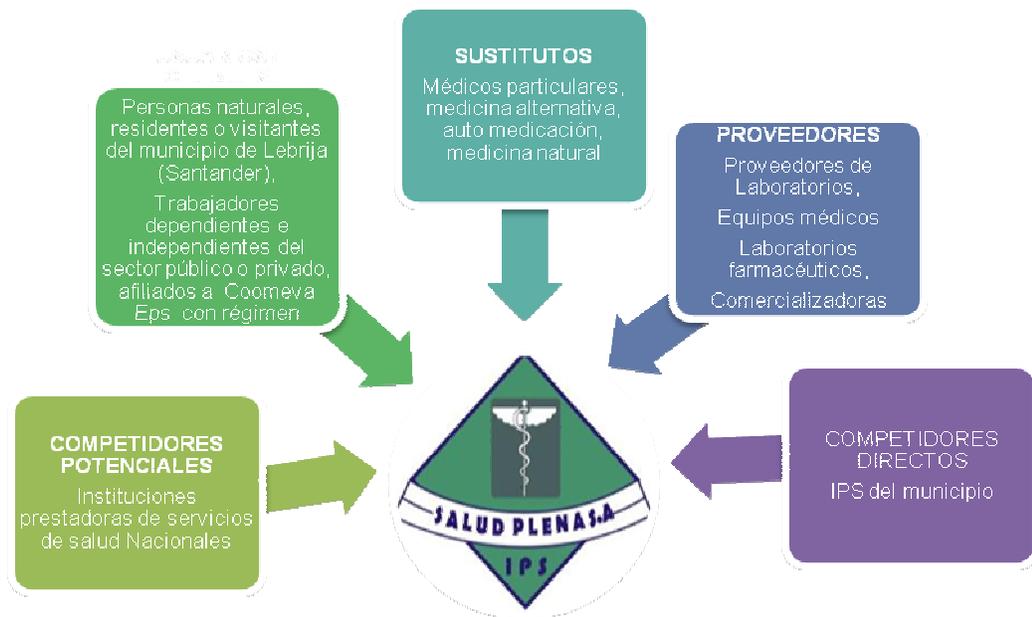
COMPETITIVO	con los proveedores		y escoger el proveedor, que va suministrar los insumos o materiales, equipos de la empresa.	existe un gran número de empresas proveedoras de insumos para la salud.
	Riesgo de entrada de nuevos competidores	MEDIO	Incursión de nuevas empresas al sector.	Oportunidad. Ya que representa altos costos de inversión para los nuevos competidores.
	Barreras de salida	ALTO	Obstáculos que impiden o dificultan a una empresa la salida del mercado, obligándola a permanecer en la industria operando, a pesar de obtener malos resultados.	Amenaza Representa una amenaza ya que las barreras son bajas, debido a los altos costos que representa dejar la industria.

Fuente: Elaboración propia

### 8.3.2 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS SEGÚN LAS FUERZAS DE PORTER

Por medio de las 5 fuerzas de Michael Porter se pretende analizar el mercado en el que se encuentra la empresa, para esto se hace necesario realizar un análisis de las fuerzas competitivas de Porter ya que es un modelo holístico que permite analizar la industria en términos de rentabilidad, cuales son las tendencias y las restricciones a las que se ve enfrentada la empresa.

Figura 2. Fuerzas competitivas Institución prestadora de servicios de salud IPS SALUD PLENA S.A.S



Fuente: Elaboración propia.

- **Rivalidad de las compañías que compiten en la industria**

La competencia es un factor importante para la IPS SALUD PLENA S.A.S debido a que en la industria a la cual pertenece hay varias instituciones que prestan los mismos servicios de salud y que además cuentan con servicios adicionales

que no brinda la empresa como también se encuentran posicionadas a nivel regional. Pero en el municipio donde la empresa se encuentra ubicada son muy pocas las lps de tal manera que la empresa no tiene una rivalidad fuerte, pero tiene claro que la cantidad de instituciones prestadoras de salud que se encuentran en este municipio son muy pocas, y en cuanto al posicionamiento de estas, depende solo y exclusivamente del buen servicio que prestan a sus usuarios.

Tabla 3. Análisis de rivalidad de las compañías que compiten en la industria

<b>Variable Analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria.</b>	<b>Impacto positivo o negativo en las empresas de la industria.</b>
<b>Demanda</b>	Actualmente se ha visualizado que el sector ha logrado una amplia cobertura por lo que se ha visto como se ha ido incrementando la afiliación de las personas naturales tanto en el régimen subsidiado como en el contributivo, además porque la ley exige a las empresas asegurar a sus trabajadores a sistemas de pensiones, seguridad y salud, otro factor que también ha sido relevante en este crecimiento.	Oportunidad. Esta fuerza es débil, porque al crecer la demanda, se presenta menos competencia entre las empresas que prestan este tipo de servicio, debido a que todas van a tener una participación significativa en el mercado, puesto que necesitan responder a la demanda.
<b>Barreras de salida</b>	Acerca de las barreras de salida, esta industria cuenta con elevados costos para salir del mercado, ya que en primer lugar la tecnología	Amenaza. Se presenta como amenaza para las empresas de salud, ya que se presentan grandes obstáculos para salir del mercado, entre

	y equipos médicos que se adquieren son costosos y de poco valor para otros usos, además de que se tendría que liquidar al personal y acarrear otros gastos que involucran el cierre de la empresa.	esto; pérdida de activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación, entre otros.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria**

El ingreso de nuevos competidores a la industria es bajo ya que está directamente relacionado con la barreras de entrada, que no son fáciles para que nuevos competidores ingresen para apoderarse de parte del mercado, debido a que se requiere de alta inversión en la adquisición de equipos médicos, de laboratorio mantenimiento, gran inventario de medicamentos farmacéuticos, como también la capacidad para aliarse a Entidades Promotoras de Salud, crear alianzas estratégicas y regirse bajo las condiciones que determina la Comisión de Regulación en Salud-CRES.

Esta Fuerza es una oportunidad para la empresa debido a que las barreras de entrada son altas lo cual debe ser aprovechado por la empresa para mantener calidad en su servicio.

Tabla 4. Análisis de amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria.

<b>Variable Analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria.</b>	<b>Impacto positivo o negativo en las empresas de la industria.</b>
<b>Lealtad a la marca</b>	En los últimos años las IPS`s para los consumidores se han convertido en instituciones integrales debido a que además de brindar la atención	<b>Oportunidad.</b> Porque impide que sea fácil la entrada de nuevos competidores, debido a

	necesaria ante alguna enfermedad o accidente, ofrecen a sus usuarios y clientes servicios complementarios que acompañan y promueven la salud , nutrición y prevención de enfermedades, ofreciendo así un mejor servicio al usuario. Debido a estos servicios con los que cuentan algunas lps en su portafolio de servicios es que algunos consumidores permanecen fieles a la institución logrando una lealtad de marca.	que, se conserva una lealtad de marca frente a las actuales prestadoras de servicios de salud, por su trayectoria y reconocimiento.
<b>Cambio de costos por parte del consumidor</b>	Para cualquier usuario, del sistema de salud, realizar un cambio en cuanto a la entidad prestadora de servicio de salud, (EPS) le genera unos costos, debido a que este proceso implica tiempo, energía y dinero ya que para esto se debe realizar una serie de trámites para la afiliación a una nueva eps, además de que se debe esperar por lo menos un año para cambiar de EPS por lo que esta encierra al usuario a su oferta.	<b>Oportunidad.</b> Ya que implica invertir tiempo y dinero al usuario dejar su Eps o lps, lo que genera temor a las empresas que quieren incursionar en esta industria.
<b>Capital invertido</b>	Se necesita de equipos, infraestructura, talento humano, y demás elementos para la apertura de una institución prestadora de servicios de salud, los cuales se van renovando a medida de que la empresa va creciendo y teniendo mayor posicionamiento en el mercado. Lo que es claro en estas empresas es que se presenta una alta inversión.	<b>Oportunidad.</b> Porque para que una empresa de la salud pueda entrar a participar como tal, debe cumplir con una serie de requisitos técnicos, operativos, que requieren de altas sumas de dinero además de activos, infraestructura y tecnología. Lo que dificulta que entren fácilmente nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia.

- **Presión competitiva de Servicios sustitutos**

En cuanto a los productos o servicios sustitutos que se presentan en estas instituciones prestadoras de servicio de salud, se pueden identificar los médicos particulares, la medicina alternativa, automedicación, acupuntura, medicina natural, y todo lo que tiene que ver con el cuidado y bienestar de la salud. A pesar de que estos servicios pueden satisfacer algunas necesidades similares a los pacientes o usuarios no son asequibles para muchos debido a que los precios son más altos, lo cual no es una amenaza para las IPS enfrentarse a este tipo de entidades ya que en estos el usuario no encontrará en su totalidad los mismos beneficios. Los servicios complementarios que se identifican son la medicina prepagada, ya que el usuario tiene la alternativa de afiliarse a una EPS y contar a su vez con este tipo de medicina, obteniendo mejores beneficios de comodidad entre otros, se puede percibir que este tipo de medicina va dirigido a parte de la población que cuenta con la capacidad de asumir un mayor costo relacionado con su poder adquisitivo en gran parte.

Tabla 5. Análisis presión competitiva de servicios sustitutos

<b>Variable Analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria.</b>	<b>Impacto positivo o negativo en las empresas de la industria.</b>
<b>Productos sustitutos</b>	Se encuentran servicios similares a los que brindan las ips en el mercado que pueden satisfacer algunas necesidades a los usuarios, entre estos están acceder a médicos particulares, medicinas alternativas, naturistas, entre otras.	Oportunidad. Ya que los productos sustitutos de la salud convencional, no presentan precios más bajos, que los haga competencia potencial para las empresas de salud.
<b>Cambio por parte del consumidor</b>	Las entidades promotoras de salud e instituciones prestadoras del servicio se pueden ver afectadas por la	Amenaza. Debido a que aunque estos productos sustitutos no presenten

	<p>saturación del mercado en cuanto a la medicina natural, alternativa y médicos o especialistas independientes, pues hoy en día este mercado ha tenido un incremento significativo en este tipo de industrias.</p>	<p>precios más bajos, cuentan con atención oportuna a las necesidades de los usuarios, en cuanto al tiempo de asignación de citas y demás.</p>
<p><b>Aumento sensible de la demanda con variación en los precios</b></p>	<p>De los factores relevantes al adquirir un servicio o producto es el precio que hay que pagar por este, pero en este caso en la industria en que se encuentran las instituciones prestadoras de servicios de salud se manejan precios o tarifas estándares fijadas por el Consejo Nacional de Seguridad social en salud, estableciendo copagos o cuotas moderadoras según los ingresos que declare el cotizante para su respectiva afiliación y la de sus beneficiarios. En cuanto a los otros tipos de medicina, estas generan un mayor costo para el usuario, pues las tarifas no son reguladas.</p>	<p>Oportunidad. Debido a que el precio de los servicios de salud no se ve afectado por la demanda, ya que se encuentra regulado por unos entes, que se encargan de fijar las cuotas moderadoras, copagos y demás. Por lo cual no representa amenaza que los sustitutos quieran competir con precios.</p>

Fuente: Elaboración propia

- **Poder de negociación de los proveedores**

Uno de los mayores oportunidades que puede presentar una empresa de servicios de salud, es la capacidad que poseen para negociar con los proveedores, puesto que en la industria en la que se encuentran, existen gran número de proveedores, que ofrecen calidad y garantías, a precios cómodos; por lo cual estos no se pueden aprovechar de las condiciones de la empresa.

Tabla 6. Análisis del poder de negociación de los proveedores

<b>Variable Analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria.</b>	<b>Impacto positivo o negativo en las empresas de la industria.</b>
<b>Insumos</b>	Existen gran número de empresas proveedoras de insumos en la industria, lo cual permite a las instituciones prestadoras de servicios de salud escoger la que mejor le genere beneficios en cuanto a calidad y precio.	Oportunidad. Debido a que existen diferentes empresas que se encargan de producir insumos de la salud, lo que implica que las empresas prestadoras de servicios de salud, no deben regirse a un solo proveedor de insumos y adecuarse a sus condiciones.
<b>Reputación de proveedores</b>	Se encuentran diferentes empresas de proveedores que ofrecen iguales materias primas e insumos, diferenciándose estas de la calidad, marca o reputación en el mercado.	Amenaza. Porque algunos al manejar mejores marcas, y calidad de productos la empresa tendrá menor poder de negociación ya que debe adquirir materiales médicos y medicamentos de calidad, para garantizar el bienestar de las personas, así como el respaldo de las marcas de suministros médicos más conocidas e importantes en el sector.
<b>Plazos de pago</b>	Las empresas que se encuentran en este sector obtienen facilidades al adquirir productos a crédito debido a que los proveedores ven en estas empresas abastecimiento de grandes	Oportunidad. Es una oportunidad porque los proveedores ven en estas empresas un potencial equilibrado para la distribución de sus productos y les dan

	<p>volúmenes de medicamentos para suplir con toda la demanda que representa la población y por parte de los materiales e insumos médicos que se requieren, se manejan una continua rotación de inventario, en especial los elementos de curación y quirúrgicos entre otros.</p>	<p>facilidades de pago.</p>
--	---	-----------------------------

Fuente: Elaboración propia

- **Poder de negociación de los usuarios**

Los clientes hacia los cuales se dirigen estos servicios de salud son a trabajadores formales e independientes que se encuentren afiliados a una EPS en este caso especialmente de Coomeva , es así como el poder de negociación de los usuarios que acuden a este tipo de servicios en cuanto a la fijación de precios, es bajo, ya que en el sistema de salud se establecen precios estándares por medio de cuotas moderadoras o copagos que determina La Comisión de Regulación en salud, definiendo por ejemplo el valor por beneficiario, de pago de capitación de cada régimen y actualizando el sistema de tarifas según los ingresos del cotizante. También se debe tener en cuenta que para los trabajadores afiliados, en su nomina se le descuenta aquellos aportes parafiscales referentes a la salud. Pero al haber más instituciones prestadoras de servicios de salud, el usuario tiene la decisión de elegir en cual se queda y allí se presenta el poder de negociación por parte de este.

Tabla 7. Poder de negociación de los usuarios.

<b>Variable Analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria.</b>	<b>Impacto positivo o negativo en las empresas de la industria.</b>
<b>Cantidad de rivales</b>	Actualmente existe una considerable cantidad de IPS's dentro de la industria que ofrecen el mismo nivel de atención de los servicios de salud, y algunas que brindan niveles superiores es así donde los usuarios a partir de las características, y el valor percibido eligen la Eps e Ips que mejor le convenga y cumpla con sus expectativas y necesidades según sea el caso.	Amenaza. La cantidad de rivales, no es muy representativa, pero existen, lo cual implica que el usuario tiene la decisión de abandonar o no la empresa de servicios de salud, para ser cobijado por otra, allí juega papel importante las experiencias y expectativas, que generan el cambio.
<b>Plazos de pago</b>	En cuanto a esta variable el manejo del aporte a la salud por parte de los empleadores y trabajadores, se hace del 8.5% y 4% respectivamente a una entidad promotora de salud, y esta remite el pago por la prestación del servicio a las IPS's, siendo éste el proceso que se maneja en este sector. Por lo tanto los usuarios tienen la facilidad de pagar este servicio y el de sus beneficiarios con su aporte porcentual descontado en su salario , teniendo en cuenta que a pesar que estos tienen ya establecida una tarifa por la ley, los usuarios tienen alto poder de negociación respecto a la acción de tutelas que estos pueden imponer.	Amenaza. Porque la salud es un derecho de todos los ciudadanos, y como tal, las empresas que se encargan de prestar los servicios de salud, se ven en la obligación de ante cualquier urgencia, atender a los usuarios, incluso cuando estén pendientes sus pagos; ante esto se presentan a diario demandas por medio de tutelas de derechos, que afectan a las empresas.

Fuente: Elaboración propia

### 8.3.3 Matriz de evaluación de los factores externos (E.F.E)

Permite resumir y evaluar los factores críticos determinantes para el éxito, identificados en el proceso de la auditoría externa, para la realización de esta matriz se enuncian las oportunidades y amenazas, para su análisis se asigna un peso relativo a cada factor dentro de estas, de 0.0 ( no es importante) a 1.0 ( muy importante) el cual indica la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar el éxito dentro de la industria; la calificación indica si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala, por último se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Tabla 8. Matriz de evaluación de los factores externos (E.F.E)

Factores determinantes del Éxito (FDE)	PESO (%)	EMPRESA	
		Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Tamaño del mercado	0,08	3	0,24
Lealtad a la empresa	0,12	1	0,12
Facilidad de acceso a las telecomunicaciones	0,05	3	0,15
Legislación y reformas a la salud	0,15	4	0,6
Poder de negociación de proveedores	0,10	4	0,4
Tasa de natalidad	0.05	2	0.1
<b>AMENAZAS</b>			
Incremento del desempleo	0,12	2	0,24
Inflación	0,10	2	0,2
Barreras de salida	0,15	4	0,6
Productos sustitutos	0,08	2	0,16
Calidad de vías de acceso	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	1	-----	<b>2,91</b>

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la matriz de factores externos a los que se encuentra expuesta la empresa IPS SALUD PLENA S.A.S, se puede observar que esta se encuentra respondiendo con eficacia a la reforma de salud lo cual indica que está implementando los lineamientos establecidos por la reforma y cuenta con estrategias internas de comunicación para que todos los miembros de la empresa la conozcan, además se observa que tiene muy claro que existe un riesgo de entrada de competidores potenciales por lo cual busca centrar sus esfuerzos en la calidad del servicio ofrecido .

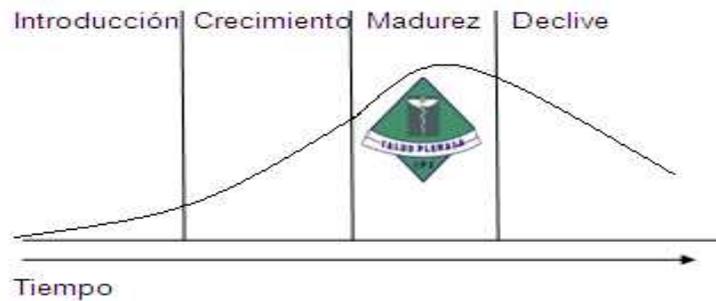
Por otra parte la empresa estudiada se percata de realizar muy bien sus procesos operacionales, contando con personal formado y capacitado, instalaciones adecuadas, insumos de calidad , etc, debido a que tiene muy claro que una de las amenazas de la industria a la que pertenece son las barreras de salida , puesto que este factor de la fuerza competitiva representa una amenaza debido a los altos costos que representa dejar la industria, por lo tanto esta tendría gran dificultad a la hora de abandonar el mercado

#### **8.3.4 Análisis de la etapa del ciclo de vida de la industria**

Se analiza la empresa, y se concluye que se encuentra en una fase de madurez en donde se percibe que está dejando de ser una pequeña empresa, para constituirse en una mediana, debido a que cuenta con una credibilidad establecida, además de su alianza estratégica con una de las empresas prestadoras de servicios de salud, de mayor aceptabilidad y posicionamiento como Coomeva; la cual se destaca por impartir calidad en sus servicios y las instituciones que la conforman, actualmente salud plena, cuenta con una capacidad técnica comprobada y un posicionamiento en su municipio, que la diferencian de su competencia, teniendo el mayor número de afiliados dentro de

este. En esta etapa en la que se encuentra la empresa se ve la necesidad de que esta planee integralmente en cada una de sus áreas.

Figura 3. Ciclo de vida de la Ips Salud Plena



Fuente: Elaboración propia.

#### **8.3.4.1 Análisis de la pertinencia de la participación de la empresa en la industria actual**

Para la IPS SALUD PLENA S.A S. no es necesario cambiar de industria ya que en la que se encuentra actualmente tiene unas bases solidas y ventajas que hacen que le den una estabilidad a la empresarial a la empresa además partiendo de que los servicios de salud son una necesidad principal en la vida de las personas y por esto esta industria se hace atractiva para la empresa.

La permanencia de la IPS SALUD PLENA S.A.S en la industria de la salud es importante debido a las condiciones del macro entorno de la industria que muestran los beneficios para las empresas que están interesadas en incursionar en este tipo de industria. La empresa además cuenta con una oportunidad de crecimiento frente a sus competidores potenciales debido a que se encuentra bien

posicionada en la prestación de sus servicios de calidad y hace parte a una de las más importantes empresas de la red privada de servicios de la salud del país, lo cual hace que sea un respaldo para la imagen de la empresa y su futuro en la industria.

### **8.3.5 Análisis del grupo estratégico en el que participa la empresa**

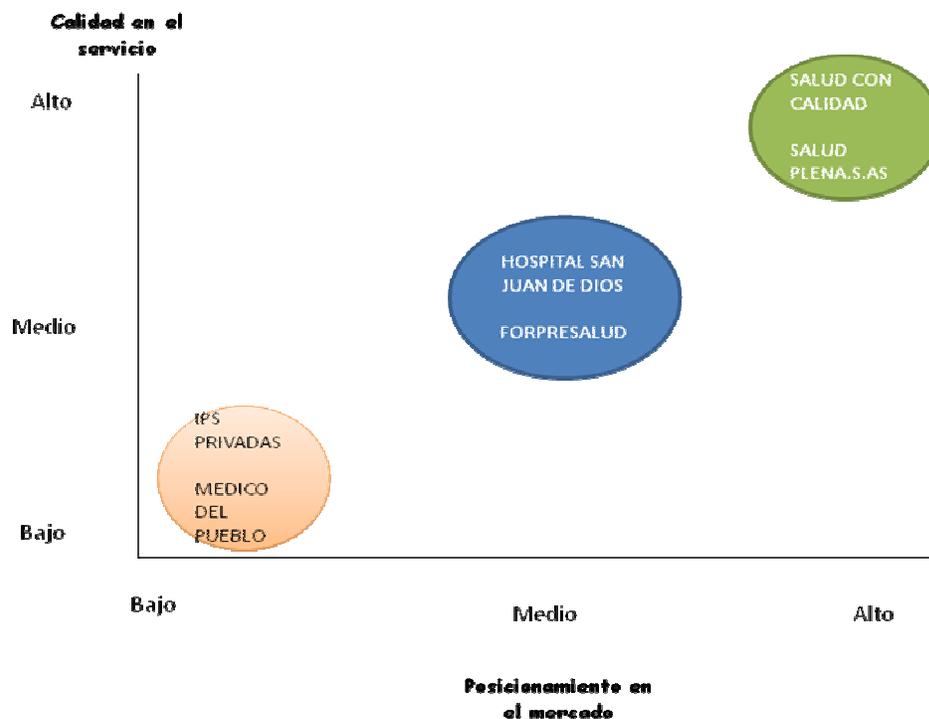
El grupo estratégico al que pertenece la IPS SALUD PLENA S.A.S tiene dos características que lo hacen diferente a los demás de la industria y es el posicionamiento en el mercado y la calidad en el servicio.

Haciendo referencia a el posicionamiento en el mercado como la manera en la que los consumidores definen el servicio prestado por la empresa a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el servicio en la mente de los usuarios en relación de los servicios de la competencia.

La otra variable a analizar es la calidad en el servicio, refiriéndose a esta de acuerdo a unos criterios tangibles e intangibles tales como la apariencia de las instalaciones, la presentación del personal , equipos utilizados; del mismo modo la entrega correcta y oportuna del servicio acordado, la competencia del personal y la empatía o actitud de servicio de estos con los usuarios.

De esta manera los factores anteriormente mencionados son de gran importancia ya que el grupo estratégico se rige bajo una lucha competitiva que se hace por medio de la calidad en el servicio que se presta a los consumidores y el posicionamiento que debido a esa calidad le ha otorgado el mercado y lo hace diferenciarse de los demás grupos estratégicos.

Figura 4. Grupo estratégico.



Fuente: Diseño Original Memorias de clase Administración Estratégica. Docente María del Coral Pérez O. Modificación del Contenido. Autor del proyecto Shirley Paola López Contreras

El grupo estratégico analizado y al cual pertenece la empresa IPS SALUD PLENA S.A.S se ve afectado por las fuerzas de porter de la siguiente manera:

- **Rivalidad de las compañías que compiten en la industria:** Esta fuerza es débil en afectar al grupo estratégico debido a que las empresas que pertenecen este grupo cuentan cada una con su mercado establecido de trayectoria, creando de este modo una lealtad asociada, en donde la lucha competitiva se hace por medio de la calidad en el servicio que se presta a los usuarios.

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores:** Esta fuerza no afecta de manera fuerte al grupo estratégico estudiado ya que incursionar en este tipo de industria es muy arriesgado y requiere de un conocimiento específico en el tema de salud además de que el grupo tiene barreras de entradas que son altas, especialmente económicas lo cual hace que no todas las empresas estén en la situación de afrontarlas para ingresar a este grupo estratégico.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Es una fuerza débil ya que hay diferentes empresas proveedoras que ofrecen los mismos productos a precios iguales o más bajos, lo cual favorece a el grupo estratégico puesto que se presenta como oportunidad para negociar con ellos y así poder obtener mayores utilidades.
- **Poder de negociación de los compradores:** No es una fuerza que afecte en gran proporción a este grupo puesto que el servicio ofrecido es de primera necesidad, además los precios son estipulados de acuerdo a una reglamentación vigente, sin embargo existe la posibilidad de que el usuario decida comparar entre una empresa y otra debido a que hay una gran cantidad de empresas de este tipo que prestan los mismos servicios.

### 8.3.6 Análisis de los principales competidores a partir de la matriz de perfil competitivo

Tabla 9. Análisis de los principales competidores a partir de la matriz de perfil competitivo.

Factor clave del éxito	Peso	Empresa estudiada Ips Salud Plena		Hospital San Juan		Ips Salud con Calidad		Ips Forpresalud	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Calidad en el servicio	0,25	4	1	2	0,5	3	0,75	3	0,75
Participación en el mercado	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Experiencia	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Lealtad del usuario	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Cantidad de servicios prestados	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Mantenimiento de las instalaciones	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Capacitación y mejora continua	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Actualización en procesos y equipos de salud	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Personal calificado	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,75</b>		<b>3,00</b>		<b>3,25</b>		<b>3,00</b>

Fuente: Diseño Original Memorias de clase Administración Estratégica. Docente María del Coral Pérez O. Modificación del Contenido. Autor del proyecto Shirley Paola López Contreras

## **Análisis de la matriz de perfil competitivo**

Se puede evidenciar según entrevista con el gerente de la IPS SALUD PLENA S.A.S Juan José Rey Moreno que la competencia directa de la empresa es Saludcoop y Forpresalud las cuales se encargan de atender el régimen contributivo, ofreciendo en su mayoría los mismos servicios, además se hace el análisis incluyendo a el Hospital puesto que este hace parte de las cuatro empresas que se encargan de prestar servicios de salud en el municipio.

En el factor calidad en el servicio se puede evidenciar que es superior en la empresa estudiada debido a que en su misión como institución prestadora de servicios de salud, se compromete a prestar servicios de alta calidad; dando respuesta y atención oportuna a las necesidades de los usuarios, seguido se encuentran Salud Con Calidad y Forpresalud.

Al analizar la participación del mercado , se observa que el Hospital cuenta con la mayor participación aunque sus servicios prestados no sean de calidad, pero esto se debe específicamente a que allí se atiende el régimen subsidiado, donde se concentra la mayor cantidad de afiliados del municipio en un promedio de 18.000 . Por otro lado en cuanto al factor de la actualización de procesos y equipos, las dos empresas mencionadas anteriormente competencia directa de la empresa estudiada igualmente presentan un buen desempeño en este factor pues son conscientes de los avances en la salud y además cuentan con personal calificado para prestar sus servicios, también se evidencio que la empresa estudiada IPS SALUD PLENA S.A.S y SALUD CON CALIDAD al ser instituciones que se rigen bajo unos lineamientos establecidos por coomeva y saludcoop empresas prestadoras de servicio de salud , tienen más claro la necesidad de mejora continua y capacitación dentro de sus procesos internos .

Finalmente al observar el factor experiencia se demuestra que el Hospital por ser público y ser de carácter gubernamental que un municipio cuente con un Hospital que brinde servicios de salud a la comunidad, este lleva más tiempo en el mercado, pero la IPS SALUD PLENA S.A.S y SALUD CON CALIDAD son las que cuentan con la mayor experiencia en la prestación de servicios de salud en el municipio.

### **8.3.7 Conclusiones del análisis de la competencia**

De este modo se puede concluir que la mayor competencia a la que se ve enfrentada la empresa estudiada Salud Plena directamente es Salud con Calidad perteneciente a la EPS SaludCoop la cual se asemeja en su portafolio de servicios y además atiende la mayor parte de afiliados que Salud Plena no atiende, pero se identifica que la calidad en el servicio que presta a sus usuarios la empresa estudiada es superior, además de que dispone de servicios diferenciadores como pediatría y ginecología lo que la hace diferenciarse de la competencia, presentándose como una oportunidad para el reconocimiento de la imagen por parte de los consumidores, reflejado así en la lealtad de estos hacia la empresa, permitiendo que esta se posicione aun mas en el mercado. Es así como la competencia de la empresa se centra en reforzar el servicio para mantener a los clientes fieles y atraer un mayor mercado.

## **8.4 AUDITORÍA INTERNA**

Se realiza el análisis interno, con el propósito de identificar cuáles son las competencias distintivas actuales (fortalezas) y aquellas que la empresa debe desarrollar (debilidades) que le permitan lograr un desempeño superior frente a los factores clave de éxito, que se plantearon.

### **8.4.1 Diagnóstico de las actividades de la empresa**

Primero se aplicó una guía de diagnóstico estratégico, que sirvió de base para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa tal como las percibe el gerente. (Anexo C).

Luego de esto se realizó una lluvia de ideas con las fortalezas y debilidades percibidas según el diagnóstico, teniendo en cuenta las orientaciones estratégicas eficiencia operacional, calidad en el servicio, capacidad para satisfacer a los clientes, para esto se tuvo en cuenta que las fortalezas son todas las situaciones que favorecen la misión o visión de la empresa que le permiten aprovechar oportunidades o enfrentar amenazas externas, la escala de calificación es alta; si la fortaleza está desarrollada totalmente en la empresa, media; si existe y funciona aceptablemente, y baja; si existe pero no hay acciones concretas para mejorar. Se define la debilidad como toda situación o actividades que impiden el éxito de la empresa, se califica alta; si no existe en la empresa, media; existe pero es deficiente, no hay acciones concretas para mejorar, baja; existe es deficiente, pero hay algunas acciones concretas para mejorar a corto o largo plazo.

## 8.4.2 Diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la empresa

Tabla 10. Identificación de fortalezas y debilidades según diagnóstico

FORTALEZA			DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
La empresa cuenta con personal calificado en el área administrativa y operativa.	Tiene poder de negociación con algunos de sus proveedores.		No tiene establecido un programa de salud ocupacional.	Se realizan capacitaciones, pero no se cuenta con un programa específico para el control de estas.	Hay problemas de comunicación interna en cuanto a la definición de funciones para los empleados.
Se apoya de herramientas informáticas para agilizar el servicio al cliente.			Falta manual de procesos, dentro de los documentos de la empresa.	No tiene definido un manual de funciones para todos los cargos.	
Su planta física, los profesionales capacitados, las normas de higiene y sanitarias, son parte de la calidad del servicio que ofrece.			Los clientes no son analizados por ningún medio.	No están definidos todos los procedimientos en un manual que permita visualizarlos de forma concreta.	
Utiliza materiales, equipos y herramientas de calidad, para no poner en riesgo la			No hace uso de publicidad.		

salud de ningún paciente.					
Cuenta con una situación financiera estable.					

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se procede a realizar el perfil de capacidad interna, el cual permite evaluar las fortalezas y debilidades identificadas de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

### 8.4.3 Matriz de capacidades internas de la empresa

Para esto se examinaron cinco categorías dentro de la empresa las cuales son: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano.

Tabla 11. Diagnóstico interno capacidad directiva.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen corporativa - responsabilidad social	X						X		
Uso de planes estratégicos, análisis estratégico				X			X		
Evaluación y pronóstico del medio					X		X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X		X		
Flexibilidad de la estructura		X						X	

organizacional									
Comunicación y control gerencial		X					X		
Orientación empresarial		X						X	
Habilidad para atraer y retener gente creativa		X					X		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X					X		
Habilidad para manejar las fluctuaciones económicas		X						X	
Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
Sistemas de control					X		X		
Sistemas de toma de decisiones					X		X		
Sistema de coordinación					X		X		
Evaluación de Gestión					X		X		

Tabla 12. Diagnóstico interno capacidad competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación del mercado		X					X		
Bajos costos de distribución y ventas		X							X
Uso de la curva de experiencia					X		X		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos					X			X	

Grandes barreras de entrada de productos en la compañía		X					X		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado				X			X		
Fortaleza de proveedor(es) y disponibilidad de insumos	X						X		
Concentración de consumidores		X					X		
Administración de clientes		X					X		
Acceso a organismos privados o públicos			X				X		
Portafolio de productos		X					X		
Programas post-venta						X		X	

Tabla 13. Diagnóstico interno capacidad financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando lo requiere	X						X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X					X		
Facilidad para salir del mercado					X		X		
Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X					X		
Comunicación y control gerencial		X					X		
Habilidad para competir con precios						X		X	
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	X						X		
Estabilidad de costos	X						X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda	X						X		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	X						X		

Tabla 14. Diagnóstico interno capacidad tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad técnica y de manufactura		X					X		
Capacidad de innovación						X		X	
Nivel de tecnología utilizado en los productos		X						X	
Fuerza de patentes y procesos		X					X		
Efectividad de la producción y programas de entrega		X					X		
Valor agregado al producto		X					X		
Intensidad de mano de obra en el producto	X						X		
Economía de escala						X		X	
Nivel tecnológico		X						X	
Aplicación de tecnología de computadores	X						X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X						X		
Flexibilidad de la producción			X						X

Tabla 15. Diagnóstico interno capacidad del talento humano.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del talento humano	X						X		
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad	X						X		
Rotación		X					X		
Ausentismo	X						X		
Pertenencia	X						X		
Motivación		X					X		
Nivel de remuneración	X						X		
Accidentalidad	X						X		

Retiros	X						X		
Índices de desempeño			X				X		

Fuente: SERNA G, Humberto, Gerencia estratégica. Editorial. 3R. Bogotá, Mayo de 2008. p174-178. Modificación del Contenido. Autor del proyecto Shirley Paola López Contreras

Al terminar el diagnóstico de capacidad interna de la empresa, se examinan las fortalezas y debilidades de la Ips, en cada una de las cinco categorías tratadas, con el propósito de determinar los vacíos presentes dentro de estas, que requieren una corrección de acuerdo a su impacto.

## 8.5 CONCLUSIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA

### 8.5.1 Priorización de fortalezas y debilidades

Por medio de la matriz de factores internos, se resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa; para la realización primero se realizó la lista de los factores de éxito identificados en el proceso de la auditoría interna; se asigna un peso de 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, luego se asigna una calificación entre 1 y 4; si el factor representa una debilidad mayor se le da calificación de, una debilidad menor 2, una fuerza menor 3, o una fuerza mayor 4

Tabla 16. Matriz de evaluación factores internos (E.F.I)

Factores Críticos para el Éxito(FCE)	Peso %	EMPRESA	
		Calificación	Total Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Imagen corporativa	0,08	4	0,4
Calidad en el servicio ofrecido	0,15	4	0,6

Lealtad y satisfacción del cliente	0.10	4	0.4
Personal profesional y capacitado	0,10	4	0,4
Aplicación de herramientas tecnológicas	0,05	3	0,24
Estabilidad de costos	0,10	4	0,4
Poder de negociación con los proveedores	0,08	3	0,24
<b>Debilidades</b>			
Índices de desempeño	0,10	1	0,10
Programa de salud ocupacional.	0,05	1	0,05
Manual de procesos , procedimientos y funciones	0,10	1	0,10
Manejo de marketing (Publicidad)	0,05	1	0,05
Programación de capacitaciones periódicas	0,10	2	0,2
Uso de planes estratégicos y análisis estratégico.	0.10	1	0.1
Programas post-venta	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>.....</b>	<b>3.3</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz de factores internos de la empresa SALUD PLENA S.A.S se puede analizar que los factores que representan una fuerza mayor y en los que la empresa centra sus esfuerzos; son la calidad en el servicio ofrecido a sus usuarios, personal profesional y capacitado, la satisfacción del cliente, y el fortalecimiento de la imagen corporativa, los cuales se encuentran dentro de las fortalezas que la empresa presenta, indicando que esta presenta una fortaleza mayor en estos factores los cuales se pueden evidenciar de acuerdo al posicionamiento en el mercado y la aceptación de la empresa por parte de los consumidores dentro del municipio, Una de las fortalezas que se convierten en fuerzas menores son el poder de negociación con los proveedores lo cual indica que la empresa debe seguir trabajando y creando alianzas que le permitan obtener mayores beneficio – costo con ellos para convertir esta fortaleza en una fuerza mayor .

Las debilidades mayores que se presentan dentro de la empresa tienen que ver con que no se cuenta con un manual de funciones, procesos, procedimientos lo cual puede contribuir a que se presenten problemas con los usuarios e internamente, además de que no se están realizando capacitaciones periódicas, ni mediciones de desempeño del personal, los cuales se están trabajando actualmente ya que son de gran importancia dentro del mejoramiento continuo al que está comprometido la empresa. Finalmente se puede decir que las fuerzas internas son favorables a la empresa con un peso ponderado total de 2,68 contra 0,65 de las debilidades.

## **8.6 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

### **8.6.1 Objetivos corporativos**

Ganar participación en el mercado, por medio de estrategias que ayuden a la empresa a perseguir su objetivo de atraer mayores usuarios, haciendo uso de la publicidad y divulgación de los servicios diferenciadores de la empresa.

Capacitar y motivar al talento humano para que sea altamente profesional y eficiente, permitiéndole integrarse con liderazgo a los desafíos de la institución y del mercado, contribuyendo en la consecución de ventajas competitivas.

Dar valor agregado a los servicios de la empresa, por medio de la acreditación en estándares de salud, que fortalezcan los procesos de la empresa, y así lograr la satisfacción del cliente.

Aprovechar los recursos de mercadeo para incluir nuevos servicios al portafolio de la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas actuales de los usuarios.

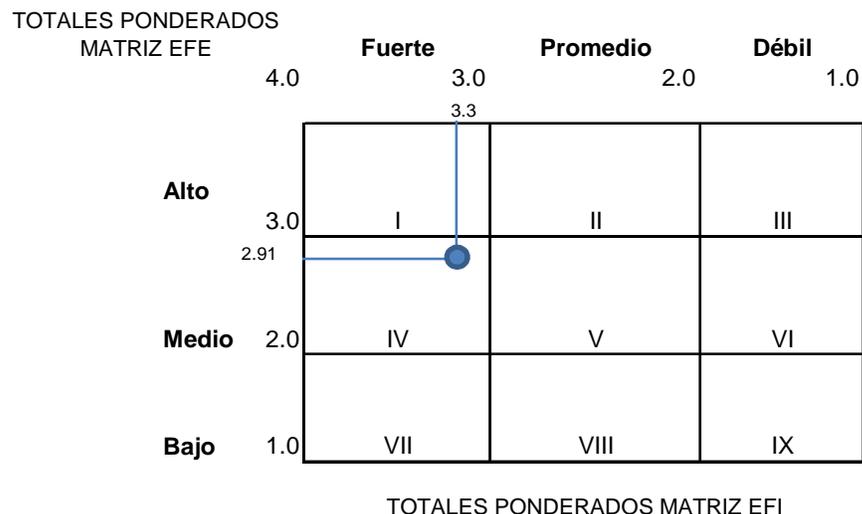
Alcanzar mayor eficiencia en la administración de los gastos de la empresa, para de este modo generar mayor margen de utilidad operacional y por consiguiente mayor rentabilidad y solidez

Reducir tiempos de respuesta en los servicios, de manera que el cliente reciba su servicio, en el momento oportuno.

### 8.6.2 Matriz interna-externa

La matriz interna – externa muestra como de acuerdo a los totales ponderados de la matriz EFE y EFI la empresa se encuentra en el cuarto cuadrante, el cual recomienda a la IPS SALUD PLENA S.A.S desarrollar estrategias de crecer y construir que le permitan trabajar en su posicionamiento en el mercado y atraer mayores clientes.

Gráfico 1. Matriz Interna – Externa



Fuente: Elaboración propia

De esta manera se recomienda que dentro de las estrategias que la empresa debería implementar para crecer y construir se encuentren de penetración de mercado y desarrollo del mercado o producto, lo cual indica que la empresa debe centrar sus esfuerzos en crecer en el mismo mercado con los servicios que ofrece, pero de la ayuda del marketing que le permita captar nuevos clientes en su área de cobertura, y si es posible brindar otros servicios que sean complementarios o de apoyo a los de la salud.

### 8.6.3 Análisis DOFA

Con base en el diagnóstico inicial, el análisis interno (PCI), la inspección del entorno (POAM) y la matriz de perfil competitivo, se hizo una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis.

Tabla 17. Hoja de trabajo DOFA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Tamaño del mercado	Incremento de la tasa de desempleo
Riesgo de entrada de competidores	Inflación
Facilidad de acceso a las telecomunicaciones	Barreras de salida
Legislación y reformas a la salud	Productos sustitutos
Poder de negociación con proveedores	Calidad de vías de acceso
Tasa de natalidad	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Imagen corporativa	Índices de desempeño
Lealtad y satisfacción del cliente	Programa de salud ocupacional.

Calidad en el servicio ofrecido	Manual de procesos, procedimientos y funciones
Personal profesional y capacitado	Manejo de marketing (Publicidad)
Uso de herramientas tecnológicas	Programación de capacitaciones periódicas
Estabilidad financiera	Uso de planes estratégicos y análisis estratégico.
Poder de negociación con los proveedores	Programas post-venta
	Problemas de comunicación interna debido al desconocimiento de funciones.

Fuente: Elaboración propia.

Después de agrupar los factores clave de cada uno de estos análisis, se realizó una matriz de impactos en la cual se definen y categorizan cada factor en relación con el impacto en la empresa.

Tabla 18. Matriz de impactos DOFA ponderado.

FORTALEZA	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen corporativa	X			Crecimiento del mercado	X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X			Riesgo de entrada de competidores	X		
Calidad en el servicio ofrecido	X			Facilidad de acceso a las telecomunicaciones		X	
Personal profesional y capacitado	X			Legislación y reformas		X	
Uso de herramientas tecnológicas		X		Poder de negociación de proveedores	X		

Estabilidad financiera	X			Tasa de natalidad		X	
Poder de negociación con los proveedores		X					
<b>DEBILIDADES</b>	<b>IMPACTO</b>			<b>AMENAZAS</b>	<b>IMPACTO</b>		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Índices de desempeño	X			Incremento de la tasa de desempleo	X		
Programa de salud ocupacional.	X			Inflación	X		
Manual de procesos, procedimientos y funciones	X			Barreras de salida	X		
Manejo de marketing (Publicidad)	X			Productos sustitutos	X		
Programación de capacitaciones periódicas	X			Calidad de vías de acceso		X	
Uso de planes estratégicos y análisis estratégico.	X			Velocidad del desarrollo tecnológico.			X
Programas post-venta		X					

Fuente: SERNA G, Humberto, Gerencia estratégica. Editorial. 3R. Bogotá, Mayo de 2008. p188. Modificación del Contenido. Autor del proyecto Shirley Paola López Contreras

Con base en la selección de los factores clave de éxito de mayor impacto sobre la empresa, se procede a realizar la la matriz DOFA de la IPS SALUD PLENA S.A.S el cual muestra las fortalezas de la empresa, las oportunidades del mercado, debilidades de la empresa y amenazas presentes en el entorno, identificadas

anteriormente en el análisis externo e interno, y que sirven de base para la formulación de estrategias de la empresa.

Tabla 19. Matriz DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poder de negociación con los proveedores.</li> <li>2. Crecimiento del mercado.</li> <li>3. Riesgo de entrada de nuevos competidores.</li> <li>4. Lealtad de los consumidores hacia la empresa.</li> <li>5. Posicionamiento de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pérdida del poder adquisitivo de los usuarios.</li> <li>2. Desempleo.</li> <li>3. Barreras de salida.</li> <li>4. Productos sustitutos.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO (Ataque)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA (Defensivas)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción de los clientes.</li> <li>2. Reconocimiento por la calidad en el servicio.</li> <li>3. Uso de herramientas tecnológicas.</li> <li>4. La imagen corporativa y responsabilidad social, a través de los programas de promoción y prevención.</li> <li>5. Personal calificado y competente en el área de la</li> </ol>	<p>Corporativa- Penetración del mercado Persigue mayor consumo de los servicios actuales, que ofrece la empresa a su mercado actual, para esto es necesario reforzar los servicios con los que esta cuenta, verificando que las personas encargadas lo ejecuten correctamente; al mismo tiempo es necesario aumentar la publicidad de la empresa, para captar nuevos usuarios.(F1,F2,F4-O2,O4,O5)</p>	<p>Funcional–Satisfacción del cliente Diseñar un programa de seguimiento y servicio al cliente para mantener su lealtad y satisfacción. ( F1,F3-A1,A2)</p> <p>Estrategia Corporativa- Desarrollo de mercados: Introducir los servicios actuales de la empresa en otros municipios del departamento, con el propósito de expandir y</p>

salud.  6. Estabilidad financiera	Corporativa-Desarrollo de servicios Impulsar nuevos servicios que atiendan el deseo y las expectativas del cliente cumpliendo con los parámetros de calidad en el servicio, para alcanzar una mayor participación del mercado. ( F2,F5,F6-O1,O2,O3,O4)	buscar nuevos mercados, haciendo uso del buen nombre y posicionamiento de la institución. (F2,F4,-A3,A4)
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO (Refuerzo o Mejora)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA (Mejora/ ó retirada)</b>
1. Falta de mecanismos de control para medir el desempeño de los empleados. 2. No cuenta con un programa de definido de salud ocupacional. 3. Falta actualizar y realizar manuales de procesos, procedimientos y funciones 4. No hace uso del marketing (Publicidad) 5. No existe un cronograma de programación de capacitaciones periódicas. 6. No realiza análisis estratégico.	Corporativa-Penetración de mercados: Preparar estrategias de mercado, que permitan impulsar la competitividad de la institución; hacer inversión en publicidad y promoción de los servicios actuales de la empresa. (D4-04,05)  Funcional – Satisfacción del cliente Implementar los estándares de acreditación establecidos en la resolución 1445 de 2006 para las instituciones prestadoras de salud, como propósito de la mejora	Estrategia Funcional-Recursos humanos. Fortalecer los procesos internos de la institución, por medio de actividades que permitan valorar los puestos de trabajo con el propósito de buscar la eficiencia y orientación hacia la tarea; en ajuste con el puesto, para poder lograr un servicio oportuno. (D1,D3,D8-A3,A4)

<p>7. Falta de programas post-venta y seguimiento de la satisfacción del cliente.</p> <p>8. Problemas de comunicación interna debido a desconocimiento de funciones.</p>	<p>continua.(D1,D2,D3,D5,D6,D7-O4)</p>	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Por medio de este análisis DOFA el cual proporciona factores clave para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento de la empresa, se formulan unas estrategias a implementar las cuales le servirán a la empresa para fortalecer sus puntos fuertes, mejorar sus debilidades y actuar frente a las amenazas.

#### 8.6.4 Explicación y justificación de las estrategias a implementar

Teniendo en cuenta la matriz DOFA de la empresa, además de la matriz de ansoff, se pueden identificar las estrategias viables a implementar en la IPS SALUD PLENA S.A.S.

Figura 5. Matriz De Ansoff

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración del mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: H.I Ansoff. 1983.

#### Penetración de mercados

Una de las primeras estrategias a implementar es la de penetración de mercado junto con la cual se pretende lograr un mayor consumo de los servicios con los que cuenta y ofrece la empresa a su mercado objetivo, como también aumentar la participación del mercado por medio de un esfuerzo mayor en la comercialización

del servicio, reforzando las actividades publicitarias; esta estrategia es viable debido a que en el mercado en el que se encuentra la empresa no es un mercado saturado de instituciones prestadoras de servicios de salud, además por que con esta se podrá aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes actuales, es importante que en conjunto se desarrolle una estrategia comercial que le permita crear la necesidad en los clientes de adquirir sus servicios por medio de un esfuerzo promocional dirigido a la captación de clientes de la competencia.

### Desarrollo de productos

Con el desarrollo de servicios, se quiere que la empresa impulse nuevos servicios que atiendan el deseo y las expectativas de su mercado actual, cumpliendo con los parámetros de calidad en el servicio, haciendo uso correcto de su buena situación comercial y estructura que le permita obtener una mayor rentabilidad para alcanzar una mayor participación del mercado.

### Satisfacción al cliente

Se propone que se desarrolle una estrategia funcional de satisfacción al cliente, por medio de un seguimiento a este; que logre fortalecer los esfuerzos dirigidos a la mejora continua en los servicios actuales y complementarios que diferencian a la empresa de la competencia, cuyo objetivo principal es lograr una ventaja competitiva fundamentada en los recursos, las capacidades y habilidades existentes con los que cuenta la empresa y aquellas adicionales que permiten aumentar su capacidad competitiva, que le permitan satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes con calidad, para esto se requiere que la empresa acoja los estándares de acreditación y de calidad de las instituciones prestadoras de servicios de salud, y los implemente, para que así pueda lograr un mayor posicionamiento frente a la competencia.

### Desarrollo de mercados

Explorar nuevos mercados, introducir los servicios actuales de la empresa en otros municipios del departamento, con el propósito de expandir y buscar nuevos mercados, haciendo uso del buen nombre y posicionamiento de la institución, y con la ayuda de un plan de mercadeo.

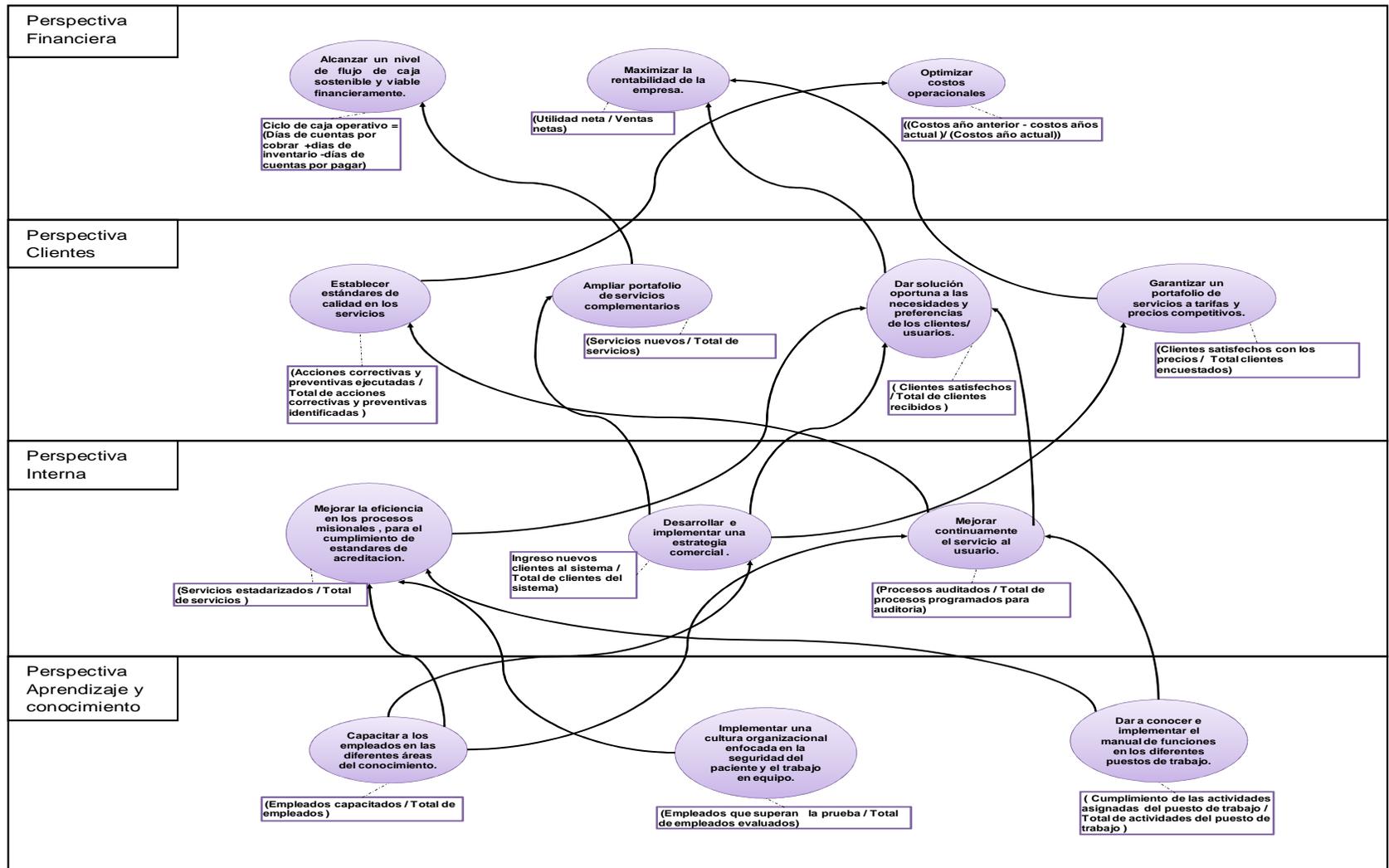
### Funcional de recursos humanos

Fortalecer los procesos internos de la institución, por medio de actividades que permitan valorar los puestos de trabajo con el propósito de buscar la eficiencia y orientación hacia la tarea; en ajuste con el puesto, para poder lograr un servicio oportuno.

## **8.7 MAPA ESTRATÉGICO**

Con la elaboración del mapa estratégico se pretende implementar y comunicar las estrategias de la empresa por medio de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa – efecto, con la representación visual de los objetivos estratégicos necesarios para implementar las estrategias. El mapa estratégico debe ser de conocimiento de toda la empresa con el fin de comunicar y motivar al personal para lograr la alineación y enfoque de toda la organización hacia el cumplimiento de dichos objetivos.

Figura 6. Mapa estratégico



## 8.8 FORMULACIÓN DE LA META Y FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Tabla 20. Formulación de la meta y ficha técnica del indicador.

Nº	OBJETIVO	PERSPECTIVA	META		FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
			Resultado esperado	Límite de tiempo	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuente de información	Responsable de la medición
1	Alcanzar un nivel de flujo de caja sostenible y viable financieramente.	P. Financiera	10%	Diciembre 31 de 2012	(Días de cuentas por pagar - días de cuentas por cobrar )	%	Anual	Estado de resultados.	Gerente General
2	Maximizar la rentabilidad de la empresa.	P. Financiera	20%	Julio de 2012	(Utilidad neta /Ventas netas) *100	%	Semestral	Estado de resultados.	Gerente General
3	Optimizar costos operacionales	P.Financiera	15%	Diciembre 31 de 2012	((Costos año anterior-costos año actual)/(Costos año actual))*100	%	Anual	Estado de resultados.	Gerente General
4	Establecer estándares de calidad en los servicios ofrecidos.	P.Clientes	25%	Julio de 2012	(NºServicios estandarizados / Total de servicios ) *100	%	Mensual	Áreas de la empresa	Coordinador administrativo
5	Ampliar el portafolio de servicios complementarios	P.Clientes	100%	Febrero de 2013	(Servicios nuevos / Total de servicios)* 100	%	Anual	Portafolio de servicios	Coordinador administrativo

7	Garantizar un portafolio de servicios a tarifas y precios competitivos.	P.Clientes	40%	Febrero de 2013	(Clientes satisfechos con los precios / Total clientes encuestados) *100	%	Semestral	Encuesta realizada a los clientes particulares	Gerente General
8	Mejorar la eficiencia en los procesos misionales , para el cumplimiento de estándares de acreditación	P.Interna	40%	Noviembre de 2012	(NºAcciones implementadas eficazmente/ Total de acciones planteadas)	%	Semestral	Empleados y todas las áreas de la empresa.	Gerente General
9	Desarrollar e implementar una estrategia comercial.	P .Interna	15%	Noviembre de 2012	(Ingreso nuevos clientes al sistema / Total de clientes del sistema) *100%	%	Anual	Base de datos clientes de la empresa.	Gerente General
10	Mejorar continuamente el servicio al usuario.	P .Interna	40%	Octubre de 2012	(Áreas auditadas/ Total de áreas de la empresa)	%	Semestral	Áreas de la empresa	Coordinador administrativo
11	Capacitar a los empleados en las diferentes áreas del conocimiento.	P. Aprendizaje y conocimiento.	25%	Octubre de 2012	(Empleados capacitados/Total de empleados ) *100	%	Semestral	Cronograma de capacitaciones - Lista de asistencia de	Coordinador médico - Coordinador administrativo

12	Implementar una cultura organizacional en los empleados enfocada en la seguridad del paciente y el trabajo en equipo.	P.Aprendizaje y conocimiento	70%	Noviembre de 2012	(Empleados que superan la prueba / Total de empleados evaluados) *100	%	Semestral	Prueba realizada a los empleados.	Coordinador médico
13	Dar a conocer e implementar el manual de funciones en los diferentes puestos de trabajo.	P.Aprendizaje y conocimiento	100%	Agosto de 2012	(Socializaciones realizadas/Total de puestos de trabajo)*100  ( Cumplimiento de las actividades asignadas del puesto de trabajo / Total de actividades del puesto de trabajo ) *100	%	Mensual	Manual de Funciones - Informe de actividades realizadas	Gerente General

## 8.9 FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN ESPECÍFICOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Tabla 21. Cuadro de mando integral de los planes operativos

Objetivo	Iniciativa / Plan de acción	Recurso requerido	META		NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR			Fuente de información	Responsable de la medición
			Resultado esperado	Límite de tiempo		Fórmula	Unidad de medida	Frecuencia de Medición		
Alcanzar un flujo de caja sostenible y viable financieramente.	Realizar de forma permanente un proceso de gestión y recuperación de cartera.	Información contable y financiera de la empresa actual. Contador	10%	dic-12	Flujo de caja	$(\text{Días de cuentas por cobrar} + \text{días de inventario} - \text{días de cuentas por pagar}) * 100$	%	Anual	Estados de resultados , Balance General.	Gerente General
Mejorar la eficiencia de los procesos misionales.  Establecer estandares de calidad en los servicios.  Optimizar costos operacionales.	Implementar un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 : 2008 que involucre a todas las áreas de la empresa.	Contratación de un consultor certificado de calidad que tenga conocimiento de la norma ISO que guíe el proceso dentro de la empresa. Valor estimado : \$3'500.000	100%	jun-13	Nivel de mejoramiento continuo del SGC  Numero de servicios estandarizados  Costos operacionales	$(\text{N}^\circ \text{Acciones implementadas eficazmente} / \text{Total de acciones planteadas})$  $(\text{N}^\circ \text{Servicios estandarizados} / \text{Total de servicios}) * 100\%$  $((\text{Costos año anterior} - \text{costos año actual}) / (\text{Costos año actual})) * 100$	%	Semestral	Acciones correctivas, preventivas y de mejora del SGC	Gerente General
Desarrollar e implementar una estrategia comercial.  Garantizar un portafolio de servicios a tarifas y precios competitivos.  Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Puesta en marcha de un plan de mercadeo, que permita a la empresa lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	Plan de marketing y ejecución . Valor estimado \$2'500.000	100%	may-13	Indice de incorporación de nuevos clientes  Nivel general de la satisfacción de clientes  Rentabilidad neta	$(\text{Ingreso nuevos clientes al sistema} / \text{Total de clientes del sistema}) * 100\%$  $(\text{Clientes satisfechos con los precios} / \text{Total clientes encuestados}) * 100\%$  $(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) * 100\%$	%	Anual	Buzón de sugerencias , base de datos de clientes en el sistema.	Gerente General

Dar solución a las necesidades y preferencias de los clientes y usuarios.	Diseñar un programa de seguimiento y servicio al cliente para mantener su lealtad y satisfacción hacia la institución.	Instrumentos de recolección de información / Buzón de sugerencias	100%	ago-12	Índice de satisfacción de clientes	(Clientes satisfechos / Clientes encuestados)*100	%	Mensual	Encuesta realizada a los clientes. Buzón de sugerencias	Coordinador administrativo
Capacitar a los empleados en las diferentes áreas del conocimiento .	Planear y realizar programas de capacitación periódicas al personal involucrado en la empresa y diseñar las respectivas evaluaciones para medir el nivel de aprendizaje de las capacitaciones en los empleados.	Software Microsoft Project Instrumento de evaluaciones Material de capacitación. Profesional encargado de capacitar.	25%	oct-12	Nivel de cumplimiento del programa de capacitación  Nivel de desempeño	(Nº de capacitaciones realizadas/Total de capacitaciones programadas)  (Promedio obtenido en la evaluación de desempeño/Numero de empleados evaluados)	%	Semestral	Cronograma de capacitaciones - resultados de pruebas desarrolladas.	Coordinador administrativo
Mejorar continuamente el servicio al usuario .	Realizar un cronograma de auditorías internas en cada una de las áreas que hacen parte en la prestación del servicio que permitan identificar las posibles inconformidades y tomar las respectivas medidas.	Empleado administrativo y del área médica de la empresa capacitado en auditoría interna con certificación .	90%	dic-12	Nivel de cumplimiento del cronograma de auditorías	(Nº de auditorías ejecutadas/Total de auditorías programadas)*100	%	Semestral	Áreas y personal de la empresa.	Coordinador administrativo
Ampliar portafolio de servicios complementarios.	Crear cinco servicios adicionales al portafolio de servicios para atraer nuevos usuarios los cuales son : Consulta a especialista( Ginecología, Pediatría) Cirugía ambulatoria, Exámenes de ingreso salud ocupacional, Intermediación para servicios de implantología, radiología y Servicios extramurales.	Profesionales de salud con especialización en pediatría, ginecología, salud ocupacional y convenio con instituciones de salud especializadas de la ciudad.	5 nuevos servicios	mar-13	Índice de servicios nuevos	(Nº de servicios nuevos / Total de servicios planeados)*100	%	Anual	Estados de resultados , Portafolio de servicios , Capacidad de endeudamiento .	Gerente general
Implementar una cultura organizacional enfocada en la seguridad del paciente y del trabajo.	Desarrollar e implementar un programa de salud ocupacional con sus respectivos subprogramas de Medicina preventiva , medicina del trabajo , higiene industrial y seguridad industrial.	Personal involucrado al COPASO Reglamento interno de higiene y seguridad , Afiches y medios audiovisuales. Equipos de protección personal.	100%	dic-12	Nivel del cumplimiento del programa de salud ocupacional	(#Subprogramas implementados / Total de subprogramas planeados)	%	Semestral	Indicadores ,y cronograma del programa de salud ocupacional.	Coordinador médico
Dar a conocer e implementar el manual de funciones en los diferentes puestos de trabajo.	Realizar el manual de funciones para cada cargo de la empresa y hacer seguimiento de para que cumplan con las actividades.	Análisis de cargos, estudio de perfiles ,entrevistas , encuestas , listas de chequeo.	100%	ago-12	Nivel de cumplimiento de las funciones asignadas por puesto	( Cumplimiento de las actividades asignadas del puesto de trabajo / Total de actividades del puesto de trabajo ) *100%	%	Mensual	Manual de funciones , Informes de área- Informes mensuales de actividades	Gerente General

Fuente: Elaboración Propia.

Los indicadores propuestos, le sirven de base a la empresa para asegurarse que se está alcanzando con el objetivo propuesto. El planteamiento de estos permite además que SALUD PLENA tenga un acercamiento real de lo que se está proponiendo en el plan de acción y pueda hacer el respectivo seguimiento, estos indicadores son importantes para la empresa, debido a que esta no tenía establecido ninguno de estos objetivos planteados como base de medición.

## **9. PLANEACIÓN DEL ANÁLISIS DE CARGOS**

### **9.1 COMPROMISO COLECTIVO**

El gerente, como autoridad superior dentro de la institución y principal interesado en que se lleve el proceso de descripción y análisis de cargos, contribuirá facilitando la información pertinente para el desarrollo exitoso del proceso.

Como parte fundamental del proceso de descripción y análisis de cargos en la institución prestadora de servicios de salud IPS SALUD PLENA S.A.S, es indispensable que el personal esté dispuesto a colaborar; para este caso se revisa el organigrama y se decide que se analizarán todos los puestos de trabajo que son 17 en total seguido a esto se les informa por medio de una reunión programada junto con el gerente, la importancia de la participación activa a través del conocimiento referente al cargo en el que se desempeña cada uno de ellos, con el objetivo de recolectar la información de una manera precisa, en el desarrollo del proceso para obtener los resultados esperados.

Para esto se hace necesario que cada uno de los ocupantes de los puestos adquiera un compromiso hacia la institución, y por tal motivo, todos sin excepción contarán con el mismo tiempo para aportar su conocimiento en la ejecución de las actividades.

### **9.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Como instrumento de planificación se realizó el cronograma de actividades, en donde se hace un seguimiento de las actividades a desarrollar en las etapas del proceso, además se realizó la programación de horarios para la aplicación de los

distintos métodos de recolección de información; los horarios se encuentran dentro de la jornada laboral de tal manera que cada empleado pueda seleccionar la hora más adecuada y programarse con anticipación para diligenciar el cuestionario y atender a las preguntas que se planteen como apoyo, el tiempo estipulado para este proceso es de una hora con el fin de no perturbar las actividades diarias de los encargados de cada puesto de trabajo, como también lograr la recopilación exacta de la información.(Ver Anexo E).Se decide programar al gerente de primero para el encuentro, con el fin de que, este como eje principal de la institución, participe activamente, y pueda evidenciar el proceso a seguir además sugiera ideas según las necesidades de la empresa y situación actual del manual de funciones de esta.

### **9.3 MÉTODOS DE ANÁLISIS**

#### **9.3.1 Revisión de la estructura organizacional**

Se hace necesario visualizar en la estructura organizacional los niveles que la institución involucra en la prestación de sus servicios, este como instrumento de análisis permite concebir una percepción de forma rápida de los órganos que la componen, las relaciones formales y las distintas jerarquías, con el fin de que al momento de recolectar la información, se tenga un conocimiento más claro de cada uno de los cargos y proponer las mejoras correspondientes según sea el caso.

#### **9.3.2 Instrumentos de recolección de información**

Con el fin de facilitar la estructura del puesto de trabajo, el funcionamiento, las condiciones físicas, psicológicas, sociológicas, las herramientas y equipos que se utilizan y los riesgos inherentes a cada cargo, se decide combinar tres de los

cuatro métodos clásicos propuestos por los autores morales y velandia<sup>35</sup>, y que son fundamentales para la obtención de datos necesarios, que son los siguientes:

**Observación directa** Se observa lo que el empleado hace para llevar a cabo sus funciones dentro de la empresa y además, las condiciones bajo las cuales las desarrolla, esta información se registró en una hoja de trabajo preparada para este fin (Ver Anexo F).

**Cuestionario** Como primera medida se hizo la elección del formato que se aplicaría, adoptándose uno que fuera de fácil entendimiento, legible y apto para que el ocupante del cargo pueda contestar con facilidad las preguntas, y de esta manera obtener el conocimiento completo del trabajo y del medio en que se realiza. (Ver Anexo G)

**Entrevista** Se formularon una serie de preguntas por medio de un diseño que permite corroborar la información suministrada anteriormente en el cuestionario por el encargado del puesto, para este caso se decidió desarrollar entrevistas individuales con los jefes inmediatos del puesto, asumiendo que este como encargado de supervisar tiene conocimiento a fondo del puesto que se está analizando, además se intenta a través de esta, obtener una retroalimentación inmediata con el fin de aclarar también las dudas que se presentaron en la observación.(Ver Anexo H)

---

<sup>35</sup> MORALES, Juan A. VELANDIA. Nestor F. Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones; Mc Graw Hill. Pag30:

## 10. EJECUCIÓN DEL ANÁLISIS DE CARGOS

Se procedió a recolectar los datos a través de los ya mencionados métodos de análisis; de este manera se empieza por la observación directa haciendo una visita a la institución en donde se logra conocer la distribución de los puestos de trabajo, y observar lo que a diario los empleados hacen para llevar a cabo sus funciones en un día de trabajo; las anotaciones y observaciones se plasmaron en el formato para su posterior análisis. Seguido a esto se hizo revisión del cronograma de actividades y se procede a ejecutar el encuentro con cada encargado del puesto de trabajo; se aplicó el cuestionario que se había elaborado con anticipación y se percibe que algunos no tienen claridad sobre las funciones específicas del puesto de trabajo, expresando que al momento de la contratación les informaron en general cuales eran las funciones relevantes y más importantes que debían realizar; entonces estos con el tiempo de trabajo y cotidianidad en la prestación del servicio en la institución fueron asumiendo otras como propias del cargo, además se evidencia en varios casos que no pueden describir fácilmente que responsabilidades y en qué nivel de importancia tienen bajo su disposición.

Como último método de análisis se reforzó con una entrevista al jefe inmediato de cada puesto de trabajo, en donde al comparar lo suministrado por este con los datos proporcionados en el cuestionario por el encargado, se concluye que el 40% de los ocupantes no tienen claro las funciones que deben desarrollar, razón que afecta el desarrollo de las actividades correspondientes al cargo.

## 11. DOCUMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

De acuerdo con las observaciones e información recolectada se establecen los criterios más relevantes y competentes para realizar la descripción de cargos, para la elaboración final del manual de funciones, al mismo tiempo se decide realizar de nuevo una revisión al organigrama y proponer mejoras en algunas de las áreas. Los criterios que se tuvieron en cuenta para la elaboración del manual de funciones son los siguientes:

**Código:** Secuencia de caracteres de identificación de cada cargo, que permite visualizar la dependencia del cargo con la respectiva coordinación o área. Para este caso se utilizan primero las siglas MFSP seguido de dos ceros y el número que representa la relación.

**Versión:** Con esta información se identifica la cantidad de veces que el manual sufre modificaciones.

**Revisión:** Día, mes y año en que se realizará una revisión al documento con el fin de actualizar o ratificar la información que este contiene.

### Identificación del cargo

- **Nombre del cargo:** Designación con la cual se conoce comúnmente el trabajo por el empleado de acuerdo a las funciones que desempeñan en el puesto.
- **Área:** Lugar de la estructura organizacional a la que hace parte el cargo.

- Jefe inmediato: Nombre del cargo del jefe que en la línea directa tiene la autoridad para aprobar y guiar el trabajo realizado.
- Número de cargos que supervisa: Permite identificar qué cantidad de personas tiene bajo su mando.

Misión del cargo: Describe el propósito y razón de ser por el que fue creado el cargo dentro de la institución.

Funciones: Se relata detalladamente la descripción de cada una de las responsabilidades o funciones que se llevan a cabo en el cargo, teniendo en cuenta ¿Qué hace? ¿Para que lo hace? y el orden de importancia de las mismas para dar cumplimiento a la misión.

Requisitos: Se expresan los requisitos mínimos que deben poseer el cargo y las exigencias que determinan el trabajo.

- Educación: Indica la profesión y nivel de estudios mínimos que exige el cargo para desempeñar eficientemente las funciones; como también si requiere algún tipo de especialización o dominio de idioma.
- Experiencia: Se refiere al tiempo laborado requerido con el fin de identificar conocimientos básicos que debe tener la persona para ejercer el cargo y desarrollar eficientemente las labores.
- Formación: Conocimientos adquiridos complementarios para el óptimo desarrollo de las funciones a cargo.

Competencias: Conjunto de características innatas o adquiridas relacionadas con el éxito y buen desempeño en el cargo.

Responsabilidades: Mide el grado de responsabilidad que la persona que ejecuta el cargo adquiere.

- Por contacto con otras personas: Manejo de las relaciones interpersonales a nivel interno y externo de la institución.
- Por información confidencial: Nivel de información confidencial que maneja el cargo.
- Por dineros: Manejo de dinero físico bajo su responsabilidad.
  
- Por equipos, materiales y herramientas: Grado de protección y cuidado de los recursos asignados a cada persona.

Esfuerzos: Determina las acciones enérgicas, físicas y mentales que amerita el cargo en la realización de las tareas.

Condiciones ambientales de trabajo: Circunstancias físicas del ambiente que rodea al empleado mientras se desempeña en el cargo como: ruido, iluminación, ventilación, temperatura, etc.

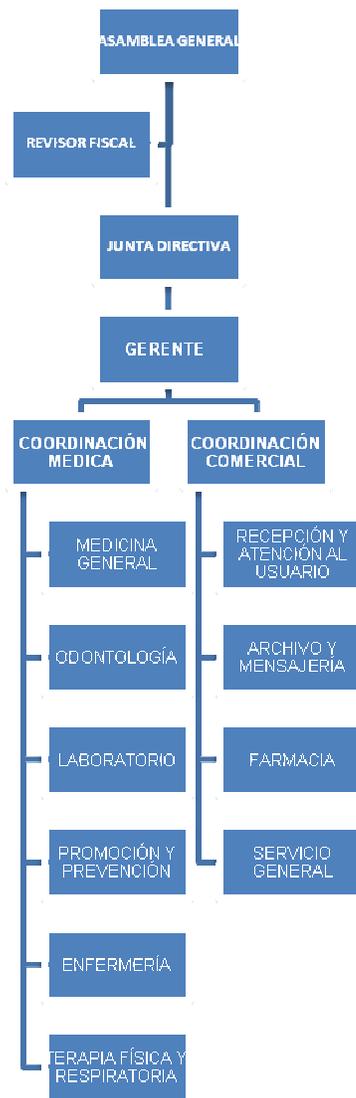
Riesgos del cargo: Accidentes o enfermedades profesionales a los que está expuesto el trabajador que se desempeña en el cargo, aun cuando se disponen de medidas de seguridad.

## **11.1 DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA.**

Se analiza el organigrama y se concluye que para responder debidamente al proceso de análisis de cargos, y las situaciones presentadas, se hace necesario

hacer una modificación de diseño en la estructura organizacional de la IPS SALUD PLENA S.A.S y en acuerdo con el gerente general, se propone realizar unos cambios en una de las coordinaciones, como también mejoras de algunas áreas.

Figura 7. Organigrama actual IPS SALUD PLENA S.A.S.



Fuente: Información interna de Salud Plena S.A. Modificación Autor del proyecto aplicado. Shirley Paola López Contreras

### 11.1.1 Análisis Coordinación Comercial

Tabla 22.Propuesta de mejora coordinación comercial

DIAGNÓSTICO	PROPUESTA DE MEJORA
<p>La coordinación comercial dentro de la institución, se encarga de manejar todo lo referente a la parte administrativa y operativa de esta, vigilando que se logre un uso adecuado de los recursos, para lograr la satisfacción del usuario. Se observa que el encargado de esta coordinación es un administrador de empresas, el cual haciendo uso de sus conocimientos como administrador maneja los recursos para su distribución eficiente y logro de los objetivos de la institución, soluciona los problemas referentes con el personal, se encarga de mantener la imagen corporativa de la institución orientando a los empleados en la consecución de esta, supervisa acciones, programas y presupuesto con fines comerciales, se encarga de controlar que los servicios establecidos en el portafolio se efectúen correctamente con la práctica de tareas y funciones por parte de todos los miembros, entre otras.</p> <p>Por lo tanto no se evidencian acciones de tipo comercial concretas, para que esta coordinación reciba este nombre.</p>	<p>Se propone cambiar el nombre de la coordinación comercial que se encuentra en el organigrama puesto que, no se está haciendo el debido uso de este dentro la institución, ya que el encargado de esta coordinación, no ejecuta funciones y actividades específicas propias de una coordinación comercial; se evidencia que el encargado de esta coordinación desarrolla en mayor proporción funciones de carácter administrativo, las cuales combina con algunas comerciales no muy relevantes dentro de la institución. Por este motivo se sugiere que la coordinación comercial deje de llamarse de esta manera y se denomine “Coordinación administrativa” dentro del organigrama, la cual tenga como propósito administrar los recursos humanos, materiales, y financieros, así como prestar a través de sus áreas adscritas los servicios administrativos, generales y técnicos con eficiencia en beneficio de los usuarios de la institución, además se propone al encargado que relacione las funciones administrativas de su cargo en la planeación junto con el gerente de estrategias empresariales.</p> <p>Además se propone crear dentro de esta coordinación, el cargo del</p>

	<p>contador, con el fin de que se tenga un mayor control de la parte contable y económica, ya que la institución cuenta con los servicios de este, pero no se hace alusión en ninguna parte del organigrama, ni hay soporte de las funciones específicas que este debe llevar a cabo.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

### 11.1.2 Análisis área promoción y prevención

Tabla 23. Propuesta de mejora Área Promoción y Prevención

<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>
<p>El área de promoción y prevención cumple un papel muy importante dentro de la institución puesto que se encarga de prestar servicios que mejoran la calidad de vida de la población, a través del conocimiento y acompañamiento de profesionales de la salud que se enfocan en la prevención de enfermedades y tratamiento de ellas, entre estos profesionales se encuentran la nutricionista, psicóloga y enfermera, que desarrollan conjuntamente programas que permiten contribuir con el compromiso de la institución con la comunidad. Al realizar la visita a esta área se observa la cantidad de funciones y programas que desarrollan, puesto que atienden diariamente un gran porcentaje de los afiliados y usuarios de la institución, se percibe entonces que no se le está dando la importancia en el organigrama que debe tener esta dentro de una institución prestadora de servicios de</p>	<p>Se plantea que el área de promoción y prevención deje de catalogarse como área y se convierta en una coordinación, liderada por la enfermera jefe, pero conservando la dependencia directa de la coordinación médica, debido a que es el coordinador médico el que se encarga de plantear una serie de metas que se deben cumplir, de acuerdo al sistema actual de coomeva, que compromete a las instituciones prestadoras de salud a desarrollar programas, hacer seguimiento y enfocar sus servicios en la promoción y prevención de la población atendida. Con la creación de esta coordinación además de tener la importancia que esta requiere dentro de la institución, y cumplir con los lineamientos de coomeva, la institución se beneficia debido a que se cumplirán más metas, lo cual genera conjuntamente un incentivo económico y social que otorga coomeva por el cumplimiento de</p>

salud.	las metas establecidas en promoción y prevención.
--------	---

Fuente: Elaboración propia.

### 11.1.3 Análisis área recepción y atención al usuario

Tabla 24. Propuesta de mejora área recepción y atención al usuario

DIAGNÓSTICO	PROPUESTA DE MEJORA
<p>Dentro de esta área se observa que intervienen la secretaria y la encargada del servicio al cliente; se aprecia que ocurre duplicidad de funciones, debido a que la encargada de servicio al cliente, expresa que no tiene muy claro cuáles son sus funciones específicas dentro de la institución puesto que en ocasiones realiza actividades que también se encarga de ejecutar la secretaria, se percibe también que hay abandono de funciones por parte de la secretaria general, la cual en su poder de secretaria designa funciones que no le corresponden a servicio al cliente, presentándose problemas de comunicación en esta área, que se ven reflejados en algunos inconvenientes en la prestación del servicio.</p>	<p>Con el fin de evitar esos problemas que pueden perjudicar el servicio al cliente y buen nombre de la institución, se decide que lo más conveniente es que se creen dos áreas independientes, en donde una se encargue de manejar lo referente a las funciones específicas de la secretaría general y otra donde se evidencie la atención al usuario. Para este caso se propone entonces que la mejor opción es crear un área que se denomine “secretaría general” en donde la encargada aplique técnicas secretariales con el propósito de asistir al coordinador administrativo, y otra que se llame “servicio al cliente”, que se encargue de atender las inquietudes y necesidades de los usuarios de una manera oportuna. Estas áreas serían dependientes de la coordinación administrativa de la institución.</p>

La coordinación médica y las demás áreas no descritas en el análisis no presentaron modificaciones, debido a que no hay problemas de fondo, que afecten la estructura organizacional de la empresa.

## **11.2 CONCLUSIÓN ANÁLISIS DE CARGOS**

En conclusión por medio del análisis realizado de las funciones y responsabilidades que desempeñan los distintos cargos dentro de la institución, y con ayuda de los instrumentos de recolección de información, se detectaron en general situaciones como :

Duplicidad de funciones: Se percibe que en el área de recepción y atención al usuario, se presenta duplicidad de funciones, debido a que las encargadas de esta área, que son una secretaria y una recepcionista, no tienen bien definidas sus funciones dentro de esta, lo que conlleva a que en ocasiones las dos realicen funciones iguales.

Dualidad de autoridad: Se encontró dualidad de autoridad en los cargos de la coordinación comercial; ya que expresan los encargados de estos, que en algunas situaciones se reciben órdenes por parte de varios de los jefes de la institución. Con la realización del análisis de cargo, se pretende que queden plenamente identificadas las líneas de mando para cada cargo.

De esta manera se definieron objetivos claros para cada cargo, ya que se observó que había confusión al enunciar el propósito del cargo, además por medio del análisis se permitió actualizar y redefinir el nombre de la coordinación comercial y el área de recepción y atención al usuario, pues el nombre de estos no concordaba con el objetivo, ni con las actividades específicas que se

desarrollaban; con esto se logró que en todos los cargos de la institución quedaran bien claras y definidas las funciones.

### **11.3 APROBACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Se realizó un bosquejo provisional con la finalización de los formatos respectivos a los cargos, se hizo entrega de este a través de un correo electrónico a el respectivo jefe inmediato de cada cargo, se otorgó un plazo de una semana para su respectiva revisión, en el cual debían analizar detalladamente que la información que se presentaba fuera cierta y valida de aprobación. Para socializar y confrontar las distintas observaciones con el fin de realizar las respectivas modificaciones, se realizó una reunión junto con el gerente, en donde también se pretendía informar y mostrar a los jefes inmediatos sobre las modificaciones de la estructura organizacional y mejoras planteadas; a su vez estos transmitieron la información a los empleados a su cargo.

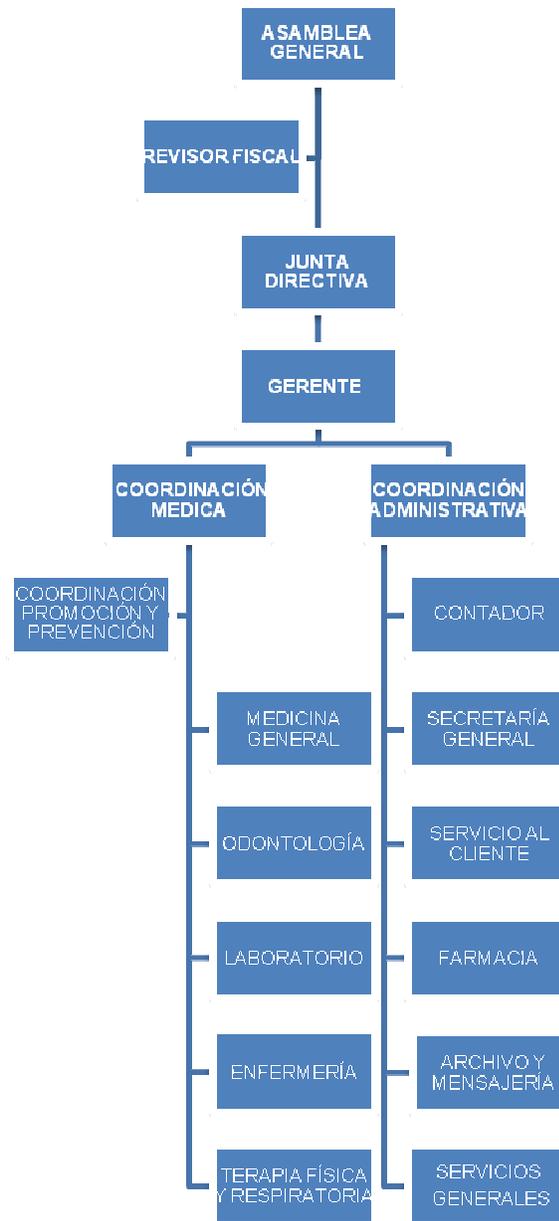
Después de tener en cuenta las observaciones y efectuar las respectivas modificaciones al bosquejo, se procede a realizar la redacción del manual de funciones en donde se asumen los cambios aprobados de la estructura organizacional.

#### **11.3.1 Nueva estructura organizacional**

En la estructura organizacional propuesta se perciben los cambios anteriormente mencionados, los cuales se generaron en la coordinación comercial, que dejo de llamarse así para denominarse coordinación administrativa, el área de recepción y atención al usuario que se dividió en dos áreas, una denominada secretaría general y otra servicio al cliente, además de la transformación del área coordinación de promoción y prevención, en coordinación. Estos cambios fueron

aprobados por el gerente general y jefes inmediatos, según el diagnóstico y análisis presentado.

Figura 8. Estructura organizacional propuesta.



Fuente: Realizado en base a información interna de la empresa.

## 11.4 MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP001</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Gerente general</b>			
Área : Gerencia	Jefe inmediato: Junta directiva	Nº Cargos que supervisa : 2	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
<p>Representante de la institución que se encarga de garantizar la excelencia en la calidad del servicio mediante el establecimiento de políticas institucionales que permitan disponer de los recursos de una forma eficiente conforme a los requerimientos del usuario.</p>			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicar las políticas institucionales y velar por su cumplimiento en el desarrollo de cada una de las actividades.</li> <li>● Establecer el presupuesto anual para ejecutar las actividades de las diferentes áreas de la empresa.</li> <li>● Diseñar indicadores de gestión que permitan medir el desempeño en las diferentes áreas.</li> <li>● Proponer estrategias empresariales que permitan contribuir con el mejoramiento en la prestación del servicio, atracción de clientes nuevos, posicionamiento en el mercado y el uso eficiente de los recursos.</li> <li>● Representar a la organización ante los mecanismos de vigilancia y control, así mismo ante las instancias jurídicas.</li> <li>● Crear normas y políticas necesarias para acatar e implementar las disposiciones legales que afecten los procesos actuales de la institución.</li> <li>● Hacer seguimiento sobre la implementación de las disposiciones legales a ser acatadas dentro de la organización.</li> <li>● Garantizar el cumplimiento de procedimientos adecuados en las diferentes áreas.</li> <li>● Regular el proceso de contratación de personal y con empresas que suministren servicios externos.</li> <li>● Controlar la ejecución presupuestal de la empresa.</li> <li>● Cumplir con los indicadores de gestión establecidos.</li> <li>● Garantizar el adecuado desempeño del personal a su cargo.</li> <li>● Firmar cuentas de pago</li> </ul>			

<b>4. REQUISITOS</b>	
<b>Educación</b>	*Profesional en carreras administrativas, preferiblemente con estudios de postgrado en salud. *Profesional de la salud, con postgrado en administración de servicios de salud.
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima de (3) años en cargos de dirección, con funciones y responsabilidades gerenciales.
<b>Formación</b>	Conocimientos en seguridad social, salud ocupacional, normatividad colombiana, sistemas (paquete Microsoft), planeación y ejecución de proyectos. Cursos complementarios en finanzas, administración de recursos humanos, planeación estratégica, presupuesto.
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
<b>Corporativas</b>	Capacidad para tomar decisiones, alto nivel de delegación, compromiso, liderazgo, iniciativa y creatividad.
<b>Gestión</b>	Capacidad para comprender y procesar la información pertinente para enfrentar situaciones diversas de forma eficiente, demostrando sentido conceptual y práctico.
<b>Técnicas</b>	Buen nivel de comunicación oral y escrita. Atención al detalle. Disciplina, manejo de personal.
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
<b>Por contacto con otras personas</b>	Establece relaciones internas con todos los niveles de la empresa pero principalmente interactúa con los coordinadores de las diferentes áreas. Relaciones externas con el gerente regional de Coomeva Eps, proveedores y clientes de la empresa.
<b>Por información confidencial</b>	Maneja un alto nivel de información confidencial en relación a la situación económica de la empresa, documentación, entre otros.
<b>Por dineros</b>	Alta. Dispone del presupuesto anual
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el uso y manejo adecuado del Computador, impresora, teléfono, escritorio, silla ergonómica y material de impresión a su disposición.

<b>7. ESFUERZOS</b>		
<p>Las labores del cargo exigen mediana e intermitente concentración mental para producir información oral y escrita, analizar información y emitir respuestas rápidas ante cualquier eventualidad.</p> <p>Las labores del cargo exigen mediana e intermitente atención visual, específicamente en el uso del computador.</p> <p>Disponibilidad de tiempo para el desplazamiento a otras ciudades cercanas y dedicación por fuera de la jornada laboral.</p>		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
<p>Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura.</p> <p>El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas , sobre carga mental , y riesgo psicosocial asociado al stress y monotonía</p>		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP002</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Revisor Fiscal</b>			
Área : Gerencia	Jefe inmediato: Gerente	Nº Cargos que supervisa :	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
<p>Asegurarse de que las operaciones desarrolladas por la empresa objeto de su fiscalización, se ajusten a las preinscripciones legales y estatutarias y a las decisiones de la asamblea general y la junta directiva se hayan desarrollado con eficiencia en pro de los objetivos sociales.</p>			

### 3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- Dar cuenta oportuna, a la asamblea general, junta directiva y gerente sobre las irregularidades que se presenten en el funcionamiento de la empresa. Convocar a reuniones extraordinarias cuando lo crea necesario.
- Colaborar con la Superintendencia Nacional de Salud, rindiéndole los informes oportunos, confiables, verificables, razonables y propios del ejercicio de la revisoría fiscal, así como aquellos que requiera el ente de control con fundamento en lo ordenado por las circulares externas expedidas por la superintendencia.
- Velar porque se lleve regularmente la contabilidad de la empresa y porque en la misma se reflejen efectivamente la totalidad de las operaciones e igualmente porque se lleven y conserven debidamente la correspondencia y los libros de actas y registros de los asociados afiliados.
- Vigilar que por lo menos una vez al año, se preparen, presenten y difundan oportunamente, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas legales, los estados financieros de propósito general junto con sus notas, debidamente certificados y, porque los mismos hayan sido tomados fielmente de los libros oficiales del ente, verificando que se encuentren sustentados en comprobantes, soportes y documentos reales y fidedignos.
- Revisar y evaluar periódicamente el sistema de control interno adoptado por la entidad.
- Velar porque se lleven debidamente las actas de las reuniones de la asamblea y junta directiva.
- Ejercer un estricto control en el cumplimiento de las normas tributarias y aquellas de contenido parafiscal como de las normas que rigen el sistema general de seguridad social en salud y de las circulares e instrucciones emanadas de la Superintendencia Nacional de Salud.
- Cumplir las demás atribuciones que les señalen las leyes o los estatutos y las que siendo compatibles con las anteriores funciones le encargue la asamblea.

### 4. REQUISITOS

<b>Educación</b>	Profesional en contaduría pública, preferiblemente con postgrado en revisoría fiscal.
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima de (5) años en cargos relacionados con la contaduría general.
<b>Formación</b>	Conocimientos especiales en auditoria de salud, manejo de recursos humanos, sistemas (paquete Microsoft) y control interno.

### 5. COMPETENCIAS

<b>Corporativas</b>	Liderazgo , Juicio , integridad , autocontrol
<b>Gestión</b>	Capacidad para la toma de decisiones,

	planificación y organización, resolución de problemas de forma oportuna.	
<b>Técnicas</b>	Razonamiento numérico, comunicación oral y escrita, disciplina.	
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		
<b>Por contacto con otras personas</b>	Tiene relación directa con el gerente general, la junta directiva y la asamblea general. Relaciones externas con las entidades gubernamentales de la ciudad.	
<b>Por información confidencial</b>	A su cargo se le otorga una alta información confidencial de la empresa.	
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero físico.	
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el uso y manejo adecuado del Computador, teléfono, calculadora, impresora, silla, escritorio, material de impresión a su disposición.	
<b>7. ESFUERZOS</b>		
Las labores del cargo exigen alta concentración mental en la producción y análisis de información, como también requiere de habilidad para solucionar problemas. Las labores del cargo exigen mediana e intermitente atención visual, específicamente en el uso del computador.		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas , sobre carga mental , riesgo psicosocial asociado al stress y monotonía		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP003</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Coordinador médico</b>			
Área : Coordinación medica	Jefe inmediato: Gerente General	Nº Cargos que supervisa : 6	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Dirigir y controlar tanto los procesos como el personal asistencial para lograr el buen funcionamiento de la empresa así como servir de apoyo a la coordinación administrativa proporcionando los informes requeridos para el seguimiento y gestión de los servicios prestados.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordinar y controlar el personal asistencial para que cumplan con las políticas establecidas por la empresa.</li> <li>● Autorizar los pedidos de insumos médicos, odontológicos y los que se requieran para la prestación del servicio médico garantizando la racionalidad y la pertinencia para cada caso.</li> <li>● Participar en la elaboración del presupuesto</li> <li>● Verificar que los médicos digitalicen toda la información en el sistema.</li> <li>● Revisar las cuentas de proveedores y suministro de medicamentos.</li> <li>● Realizar seguimiento y control mensual de los indicadores de gestión para medir el desempeño del personal a su cargo.</li> <li>● Proponer estrategias de mejora desde su perspectiva como coordinador médico</li> <li>● Apoyar en la solución de casos clínicos especiales</li> <li>● Controlar la programación y ejecución de los programas de Promoción y prevención de la empresa.</li> <li>● Liderar los comités médicos, historias clínicas, ARP, que se realizan dentro de la empresa.</li> <li>● Participar en los procesos de capacitación al personal asistencial.</li> </ul>			
<b>4. REQUISITOS</b>			
<b>Educación</b>	Profesional Médico		
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima de (1) año como Director médico, o coordinación medica preferiblemente en IPS.		
<b>Formación</b>	Cursos complementarios en finanzas, seguridad		

	social, procesos administrativos, sistemas (paquete Microsoft), administración de recursos humanos, planeación estratégica, presupuesto, actualización de aspectos legales aplicables a la empresa.
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
<b>Corporativas</b>	Capacidad de liderar grupos de trabajo y orientación al logro de metas. Iniciativa y creatividad para trabajar con energía generando un clima organizacional agradable.
<b>Gestión</b>	Facilidad para trabajar en equipo y realizar labores conjuntas, interactuando con sentido de pertenencia y colaboración a la empresa.
<b>Técnicas</b>	Pasamiento analítico, comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina.
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
<b>Por contacto con otras personas</b>	Relaciones internas directas con las áreas a su cargo y el personal en general dentro de la empresa. Relaciones externas cuando sea el caso con proveedores, clientes de coomeva y empresas del gremio.
<b>Por información confidencial</b>	Se le otorga a su cargo el manejo de información documental de carácter gerencial y medico.
<b>Por dineros</b>	No tiene a su cargo manipulación de dinero.
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el uso y manejo adecuado del Computador, teléfono, escritorio, silla ergonómica, impresora, material de impresión y demás elementos asignados para el desempeño de sus funciones.
<b>7. ESFUERZOS</b>	
Las labores del cargo exigen alta concentración mental en la producción y análisis de informes, requiere de habilidad para solucionar problemas de forma rápida. Las labores del cargo exigen mediana e intermitente atención visual, específicamente en el uso del computador y en la revisión de indicadores e informes	
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>	
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas	

repetitivas, riesgo psicosocial asociado al stress.		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP004</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Coordinador administrativo</b>			
Área : Coordinación administrativa	Jefe inmediato: Gerente general	Nº Cargos que supervisa : 5	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Supervisar y controlar la parte administrativa y operativa de la empresa de manera que se logren efectivamente las metas propuestas, además la satisfacción del usuario.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vigilar el manejo adecuado de los recursos e insumos de la empresa.</li> <li>● Generar y enviar los informes administrativos a las diferentes áreas correspondientes.</li> <li>● Supervisar las acciones, programas y presupuesto con fines comerciales.</li> <li>● Controlar que los servicios establecidos en el portafolio de la empresa se suministren correctamente.</li> <li>● Velar por mantener la imagen corporativa de la institución.</li> <li>● Velar porque se le dé un manejo correcto a las normas de higiene y bioseguridad.</li> <li>● Transmitir el pago ante las áreas correspondientes.</li> <li>● Vigilar que el personal administrativo de la empresa cumpla con sus funciones y solucionar problemas generados por estas áreas.</li> </ul>			

- Asistir y participar en los diferentes comités mensuales.
- Establecer junto con el gerente y la coordinación medica el presupuesto anual para ejecutar las actividades de la empresa.
- Participar en las capacitaciones a las de las áreas operativas y administrativas.
- Planear y gestionar junto con el gerente estrategias comerciales que apoyen la imagen corporativa, permitan la captación de clientes nuevos y contribuyan al posicionamiento de la empresa.
- Apoyar en la elaboración de documentos para la realización de licitaciones para entes del sector privado.

#### 4. REQUISITOS

<b>Educación</b>	Profesional en carreras administrativas, financieras, económicas.
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima de (2) años en el área administrativa o comercial de productos intangibles.
<b>Formación</b>	Cursos complementarios en procesos de contabilidad y facturación. Conocimiento de normas básicas de auditoría y calidad.

#### 5. COMPETENCIAS

<b>Corporativas</b>	Liderazgo para trabajar conjuntamente con otras áreas, interactuando con sentido de pertenencia y colaboración hacia la empresa.
<b>Gestión</b>	Habilidad para la planeación en función de lograr objetivos de mediano y largo plazo.
<b>Técnicas</b>	Pasamiento analítico, comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina.

#### 6. RESPONSABILIDADES

<b>Por contacto con otras personas</b>	Se relaciona con todas las áreas dentro de la empresa y empleados a su cargo. Relación externa con usuarios, funcionarios de comeva y proveedores farmacéuticos.
<b>Por información confidencial</b>	Responde por los informes de contabilidad y estadística de usuarios de la empresa.
<b>Por dineros</b>	Maneja ciertas cantidades de dinero por pagos, por periodo corto.
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el uso adecuado y cuidado del Computador, impresora, teléfono, silla ergonómica, escritorio, calculadora.

#### 7. ESFUERZOS

Las labores del cargo exigen alta concentración mental en la producción y análisis de informes, requiere de habilidad para solucionar problemas de forma rápida.  
Las labores del cargo exigen mediana e intermitente atención visual,

específicamente en el uso del computador.		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas, riesgo psicosocial asociado al stress.		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP003-1</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Médico general</b>			
Área : Medicina General	Jefe inmediato: Coordinador médico	Nº Cargos que supervisa :	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Responsable de la consulta médica programada por el usuario, garantizando una atención médica de calidad, eficiente y oportuna a las necesidades de este.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Investigar, evaluar, diagnosticar y manejar las patologías motivo de consulta.</li> <li>● Verificar la historia clínica del paciente e interpretarla</li> <li>● Realizar exámenes físicos</li> <li>● Dar diagnóstico de la consulta y tratar la patología causal de motivo de consulta</li> <li>● Diligenciar formatos determinados para el trámite administrativo del usuario como: incapacidades, accidente de trabajo, formato de referencia.</li> <li>● Cuando es primera vez del paciente o usuario ingresarlo al sistema con la respectiva historia clínica e interrogar sobre antecedentes médicos.</li> <li>● Brindar la información adecuada y suficiente para la prevención y el auto cuidado</li> </ul>			

<p>en problemas específicos de la salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remitir pacientes cuando sea el caso a los programas de promoción y prevención.</li> <li>● Atender pacientes de consulta externa.</li> </ul>	
<b>4. REQUISITOS</b>	
<b>Educación</b>	Profesional en Medicina.
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima de (2) años en el área. Experiencia externa en el área de administración de la salud.
<b>Formación</b>	Conocimientos en la ley 100 de salud y decretos reglamentarios. Cursos de actualización periódica en diferentes ramas de la medicina general.
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
<b>Corporativas</b>	Liderazgo para trabajar conjuntamente con otras áreas.
<b>Gestión</b>	Planificación y organización para desarrollar las actividades, orientación al servicio, asertividad, integridad, juicio, facilidad para la resolución de problemas y la toma de decisiones.
<b>Técnicas</b>	Pasamiento analítico, comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina.
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
<b>Por contacto con otras personas</b>	Se relaciona directamente con el paciente, servicio al cliente y coordinación de promoción y prevención e indirectamente con enfermería, laboratorio. Se relaciona externamente con los pacientes afiliados a la Eps Coomeva.
<b>Por información confidencial</b>	Responde por los registros diarios de consulta e informes de carácter operativo.
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el Computador, impresora, teléfono, escritorio, silla ergonómica, camilla, peso, materiales y equipos médicos suministrados por la empresa para la prestación del servicio
<b>7. ESFUERZOS</b>	
<p>Las labores del cargo exigen alta concentración mental, requiere de habilidad para solucionar problemas de forma rápida, analizar información y emitir respuestas rápidas. Percepción visual, y táctil.</p>	

Las labores del cargo exigen mediana e intermitente atención visual, específicamente en el uso del computador.		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas , riesgo psicosocial asociado al stress y monotonía		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP003-2</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Odontólogo</b>			
Área : Odontología	Jefe inmediato: Coordinador médico	Nº Cargos que supervisa : 1	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Prestar servicios odontológicos con la responsabilidad que el ejercicio profesional lo requiere a los pacientes que lo soliciten con cita previa.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>●.Proteger la salud del paciente sin delegar actividades a personas no capacitadas.</li> <li>●Informar al paciente de cualquier circunstancia que pueda comprometer el buen resultado del tratamiento</li> <li>●Atender al paciente con calidez humana</li> <li>● Supervisar, los insumos y equipos que tiene en el consultorio odontológico a su disposición</li> <li>● Llevar un reporte adecuado de las actividades en la historia clínica del paciente.</li> <li>● Realizar un informe de las actividades realizadas mes a mes.</li> <li>●Reportar cualquier inconveniente presentado en relación con el servicio, insumos,</li> </ul>			

<p>materiales y equipos al coordinador médico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vigilar que el auxiliar de higiene cumpla con los procesos de desinfección y esterilización</li> <li>● Hacer parte de la auditoría interna</li> </ul>	
4. REQUISITOS	
<b>Educación</b>	Profesional en Odontología
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima de (1) año en el área odontológica.
<b>Formación</b>	Conocimientos en la ley 100 de salud y decretos reglamentarios. Cursos de actualización periódica en las diferentes ramas de la odontología.
5. COMPETENCIAS	
<b>Corporativas</b>	Habilidad para trabajar en equipo interactuando con sentido de pertenencia y colaboración a la institución.
<b>Gestión</b>	Planificación y organización para desarrollar las actividades en función de los objetivos de mediano y largo plazo.
<b>Técnicas</b>	Pasamiento analítico, comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina.
6. RESPONSABILIDADES	
<b>Por contacto con otras personas</b>	Se relaciona con el personal y áreas de la empresa que intervienen para la prestación de su servicio como coordinador médico, auxiliar de odontología o higienista dental. Su relación externa es directamente con los afiliados a coomeva.
<b>Por información confidencial</b>	Responde por los registros diarios de consulta e informes de carácter operativo mensual.
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado de los elementos para desarrollar sus funciones como equipo odontológico, unidad, compresor, instrumental, esterilizador y otras materiales básicos para la prestación de su servicio.
7. ESFUERZOS	

<p>Las labores del cargo exigen alta concentración mental, requiere de habilidad para solucionar problemas de forma rápida.          Requiere percepción visual, olfatoria y táctil media para el desarrollo de su ejercicio.          Las labores del cargo exigen alta e intermitente atención visual, específicamente en el uso de la unidad.</p>		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
<p>Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura.          El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas, psicosocial asociado al stress y monotonía</p>		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP003-2-1</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Auxiliar de Higiene</b>			
Área : Odontología	Jefe inmediato: Odontólogo	Nº Cargos que supervisa :	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
<p>Asistir al odontólogo en la atención y aplicación de tratamientos a los pacientes, organizando y preparando los materiales e instrumentos del área, a fin de ayudar en la prestación de los servicios de odontología y garantizar la salud bucal de los usuarios.</p>			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Llamar al paciente al consultorio.</li> <li>● Preparar el material y colocarlo en la bandeja para que el uso del odontólogo con el paciente.</li> </ul>			

- Alcanzar al odontólogo el instrumental que el solicite en el momento necesario para realizar cada actividad.
- Recoger el instrumental y garantizar que todo esté limpio y en óptimas condiciones para ser usado nuevamente.
- Mantener el consultorio ordenado y aseado.
- Supervisar que la unidad este limpia, y hallar los materiales de aseo como servilletas.
- Informar al odontólogo el inventario de materiales para realizar la solicitud cuando sea necesario al coordinador médico.
- Llevar un reporte adecuado de las actividades en la historia clínica del paciente.
- Servir de apoyo para la elaboración del informe de las actividades realizadas mes a mes
- Reportar cualquier inconveniente presentado en relación con el servicio, insumos, materiales y equipos al odontólogo.
- Comunicar al paciente los debidos cuidados de higiene oral

#### 4. REQUISITOS

<b>Educación</b>	Técnico, Tecnólogo, Profesional en Higiene oral o auxiliar de odontología.
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (2) años como auxiliar de odontología o higienista oral.
<b>Formación</b>	Cursos, seminarios, capacitaciones y talleres en principios y prácticas odontológicas, preventivas y correctivas; materiales e instrumental odontológico, anatomía dentaria y demás componentes de la cavidad bucal.

#### 5. COMPETENCIAS

<b>Corporativas</b>	Habilidad para trabajar en equipo interactuando con sentido de pertenencia, iniciativa y creatividad.
<b>Gestión</b>	Planificación y organización. Sentido práctico y conceptual para procesar información pertinente para enfrentar situaciones diversas y problemas en forma eficiente.
<b>Técnicas</b>	Comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina.

#### 6. RESPONSABILIDADES

<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directas con el odontólogo, usuarios del servicio y coordinador médico. El cargo mantiene relaciones externas con público en general que solicite consulta odontológica.
--	--

<b>Por información confidencial</b>	Responde por los registros mensuales de consulta odontológica y registro de materiales.	
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.	
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado del instrumental odontológico.	
<b>7. ESFUERZOS</b>		
El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente. Requiere de un grado de precisión manual y visual media.		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas , sobre carga física y mental , psicosocial asociado al stress y monotonía		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP003-3</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Enfermera Jefe</b>			
Área: Coordinación y promoción y prevención	Jefe inmediato: Coordinador médico.	Nº Cargos que supervisa : 2	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Dirigir labores de enfermería que permitan planificar las actividades diarias del área de promoción y prevención, supervisando el personal a cargo y la atención al cumplimiento de recomendaciones ordenadas por los médicos, con el propósito de			

lograr un equilibrio físico y mental en la salud de los pacientes.

### 3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- Planificar y coordinar las actividades asistenciales y administrativas del área a su cargo.
- Organizar y controlar el uso y suministro de materiales y medicamentos.
- Llevar el control de pacientes y tratamientos ordenados.
- Supervisar el mantenimiento preventivo de los equipos médicos.
- Asistir a reuniones de la coordinación médica.
- Vigilar y controlar el mantenimiento de las condiciones higiénicas del sitio de trabajo
- Detectar y reportar necesidades del área.
- Diseñar y aplicar instrumentos de recolección de datos a los usuarios para obtener información sobre el funcionamiento del servicio.
- Mantener en orden equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Llevar a cabo los diferentes programas para concientizar a los usuarios de la prevención de la enfermedad y promoción de la salud.
- Realizar informes periódicos de las actividades realizadas en los programas de promoción y prevención.
- Coordinar los programas de crecimiento y desarrollo, control prenatal, hipertensión arterial, diabetes en pacientes crónicos, planificación familiar, nutrición, junto con la nutricionista y la psicóloga.
- Revisar que se haga la entrega de los diferentes exámenes practicados a los pacientes de acuerdo a cada programa.
- Solicitar materiales e instrumentales necesarios según la demanda del servicio.
- Planificar y ejecuta programas de educación y orientación relacionados con el área periódicamente.
- Verificar que las actividades planificadas por la psicóloga y nutricionista se lleven a cabo.

### 4. REQUISITOS

Educación	Profesional en enfermería
Experiencia	Experiencia de (2) años como mínimo en el cargo. Preferiblemente con postgrado en epidemiología.
Formación	Cursos, seminarios, de actualización periódicas de las área de enfermería, enfermedades de transmisión. Conocimientos sobre la ley 100 de salud y el sistema de seguridad social en general.

### 5. COMPETENCIAS

Corporativas	Habilidad para trabajar en equipo interactuando con sentido de pertenencia, iniciativa y creatividad.
--------------	---

Gestión	Capacidad de comprender y procesar la información pertinente para enfrentar situaciones diversas y problemas en forma eficiente, con respaldo conceptual y práctico.	
Técnicas	Comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina, excelentes relaciones interpersonales.	
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		
Por contacto con otras personas	El cargo mantiene relaciones directas con la psicóloga, nutricionista, coordinador médico y auxiliar de enfermería. El cargo mantiene relaciones externas con público en general, empleados internos y laboratorios farmacéuticos para adquirir información educativa.	
Por información confidencial	Elabora informes de estadísticas mensuales y consolidadas de promoción y prevención.	
Por dineros	No maneja dinero.	
Por equipos, materiales y/o herramientas	Responde por el cuidado de elementos y equipos asignados para el desarrollo de sus funciones.	
<b>7. ESFUERZOS</b>		
El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente. Y una concentración visual, precisión, percepción visual, olfatoria y táctil media.		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas , riesgo psicosocial asociado al stress y monotonía		
FIRMA DEL EMPLEADO		FIRMA JEFE INMEDIATO
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.</b>		<b>Código : MFSP003-3</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Enfermera Jefe</b>			
Área: Enfermería	Jefe inmediato: Coordinación medica		Nº Cargos que supervisa : 1
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Dirigir labores de enfermería que permitan planificar las actividades diarias del área de enfermería, supervisando el personal a cargo y la atención al cumplimiento de recomendaciones ordenadas por los médicos, con el propósito de lograr un equilibrio físico y mental en la salud de los pacientes.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificar y coordinar las actividades asistenciales y administrativas del área a su cargo.</li> <li>● Organizar y controlar el uso y suministro de materiales y medicamentos.</li> <li>● Llevar el control de pacientes y tratamientos ordenados.</li> <li>● Supervisar el mantenimiento preventivo de los equipos médicos.</li> <li>● Asistir a reuniones de la coordinación medica.</li> <li>● Vigilar y controlar el mantenimiento de las condiciones higiénicas del sitio de trabajo</li> <li>● Detectar y reportar necesidades del área.</li> <li>● Solicitar materiales e instrumentales necesarios según la demanda del servicio.</li> <li>● Brindar asesoría a la auxiliar de enfermería para que realice sus labores.</li> <li>● Atender a los pacientes que requieran de sus servicios profesionales de enfermería que no puedan ser atendidos por la auxiliar de enfermería.</li> </ul>			
<b>4. REQUISITOS</b>			
<b>Educación</b>	Profesional en enfermería		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (2) años como mínimo en el cargo. Preferiblemente con postgrado en epidemiología.		
<b>Formación</b>	Cursos, seminarios, de actualización periódicas de las área de enfermería, salud ocupacional, Relaciones humanas. Conocimientos sobre la ley 100 de salud y el sistema de seguridad social en general.		
<b>5. COMPETENCIAS</b>			
<b>Corporativas</b>	Habilidad para trabajar en equipo interactuando con sentido de pertenencia, iniciativa y creatividad.		
<b>Gestión</b>	Capacidad de comprender y procesar la información		

	pertinente para enfrentar situaciones diversas y problemas en forma eficiente, con respaldo conceptual y práctico.	
<b>Técnicas</b>	Comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina, excelentes relaciones interpersonales.	
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		
<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directas con la auxiliar de enfermería y pacientes.  El cargo mantiene relaciones externas con público en general, empleados internos y laboratorios farmacéuticos para adquirir información educativa.	
<b>Por información confidencial</b>	Responde por documentos de carácter operativo como formatos e informes de valoraciones. Maneja información confidencial relativa a datos personales de usuarios y resultados de exámenes.	
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.	
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado de elementos y equipos asignados para el desarrollo de sus funciones.	
<b>7. ESFUERZOS</b>		
El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente. Y una concentración visual, precisión, percepción visual, olfatoria y táctil media.		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas , riesgo psicosocial asociado al stress y monotonía		
FIRMA DEL EMPLEADO		FIRMA JEFE INMEDIATO
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP003-3-1</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Auxiliar de enfermería</b>			
Área : Enfermería	Jefe inmediato: Enfermera Jefe	Nº Cargos que supervisa:	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Realizar todas las funciones de enfermería de carácter asistencial no profesional, delegadas por el jefe inmediato garantizando al paciente un servicio rápido y oportuno según la necesidad del caso.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar actividades de enfermería que no sean de carácter profesional y faciliten las funciones del médico y la enfermera.</li> <li>● Llenar formatos correspondientes a información general y personal del paciente, que sea solicitado por el médico o enfermera para la ejecución de su tarea.</li> <li>● Mantener organizado y dotado el consultorio médico y enfermería con los insumos necesarios para la prestación del servicio.</li> <li>● Cerciorarse de que se encuentre aseado y en óptimas condiciones los consultorios.</li> <li>● Brindar primeros auxilios, curaciones asistenciales a las personas que sufran algún incidente dentro de la ips.</li> <li>● Elaborar informes de valoraciones realizadas.</li> <li>● Brindar adecuada información al paciente cuando lo solicite.</li> <li>● Informar al médico general la llegada del paciente de consulta.</li> <li>● Realizar el inventario de insumos existentes y faltantes en el consultorio de enfermería y medico y reportarlo al coordinador médico.</li> </ul>			
<b>4. REQUISITOS</b>			
<b>Educación</b>	Auxiliar de enfermería		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (2) año como mínimo en el cargo.		
<b>Formación</b>	Conocimientos sobre la ley 100 de salud Cursos de actualización en diferentes normas establecidas por la legislación colombiana para la seguridad social en salud. Conocimientos en software de Microsoft		
<b>5. COMPETENCIAS</b>			
<b>Corporativas</b>	Disposición para trabajar con energía, generar alternativas viables para solucionar problemas del área en conjunto con otras personas.		
<b>Gestión</b>	Capacidad para hacer frente a las situaciones de		

	presión o estrés sin disminuir la calidad de su trabajo.
<b>Técnicas</b>	Comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina, excelentes relaciones interpersonales.
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directas con el médico general, enfermera jefe, pacientes, y de forma indirecta con otras áreas como servicio al cliente, laboratorio y archivo de historias clínicas.
<b>Por información confidencial</b>	Responde por documentos de carácter operativo como formatos e informes de valoraciones. Maneja información confidencial relativa a datos personales de usuarios y resultados de exámenes.
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado y atención necesaria de los elementos de enfermería y equipos asignados para el desempeño de sus funciones
<b>7. ESFUERZOS</b>	
<p>El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado constantemente y caminando periódicamente y motricidad fina.</p> <p>Carga mental media para emitir respuestas rápidas, producir información oral / escrita, y concentración</p>	
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>	
<p>Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura.</p> <p>El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas , riesgo psicosocial asociado al stress y monotonía</p>	
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>	
<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>	
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General
Aprobado por: Juan José Rey M	
Cargo : Gerente General	
Fecha de Emisión: Marzo 2012	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP003-3-2</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Nutricionista</b>			
Área : Coordinación y promoción y prevención	Jefe inmediato: Enfermera Jefe	Nº Cargos que supervisa : 0	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Responsable de promover, proteger y recuperar la salud nutricional del paciente por medio de una atención personalizada, divulgando conocimientos higienicos-dieteticos relacionados con la alimentación y participando activamente en los diferentes programas establecidos en el área.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Brindar orientación técnica a el paciente o la comunidad en general que solicite de su ayuda para la adecuada alimentación.</li> <li>● Participar en la definición de planes y programas de nutrición dentro del área.</li> <li>● Evaluar y reportar del estado nutricional del paciente remitido</li> <li>● Formular dietas terapéuticas cuando se requiera.</li> <li>● Redactar, presentar y sustentar informes.</li> <li>● Fomentar dentro de la empresa una cultura de buenos hábitos de alimentación por medio de actividades informativas para los usuarios y personal interno.</li> </ul>			
<b>4. REQUISITOS</b>			
<b>Educación</b>	Profesional Nutricionista – Dietista		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (1) año como mínimo en el cargo.		
<b>Formación</b>	Diplomado, curso, seminario y talleres en áreas relacionadas con la nutrición clínica. Conocimientos sobre la ley 100 de salud, sistema de seguridad social.		
<b>5. COMPETENCIAS</b>			
<b>Corporativas</b>	Capacidad para trabajar en equipo respetando las diferencias individuales y fomentando el respeto mutuo. Sociabilidad, liderazgo, creatividad, dinamismo.		
<b>Gestión</b>	Habilidad de ejercer influencia positiva. Capacidad de planificar tareas encomendadas en relación con las funciones del cargo. Autocontrol, Juicio.		
<b>Técnicas</b>	Comunicación oral y escrita, atención al público,		

	disciplina, excelentes relaciones interpersonales, iniciativa, orientación al servicio, asertividad, autonomía	
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		
<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directas con el médico general, enfermera jefe, pacientes, y de forma indirecta con otras áreas como servicio al cliente, laboratorio, enfermería y archivo de historias clínicas.	
<b>Por información confidencial</b>	Maneja información confidencial relativa a datos personales de usuarios e informes de actividades ejecutadas.	
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.	
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado y atención necesaria de los elementos y equipos de oficina asignados para el desempeño de sus funciones como ( Teléfono , silla ergonómica , escritorio , material didáctico y de apoyo)	
<b>7. ESFUERZOS</b>		
Carga mental media para emitir respuestas rápidas, producir información oral / escrita, concentración. Percepción visual y auditiva media.		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas , psicosocial asociado al stress y monotonía		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código : MFSP003-3-3</b>
	<b>IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Psicóloga</b>			
Área : Coordinación y promoción y prevención	Jefe inmediato: Enfermera Jefe	Nº Cargos que supervisa : 0	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Brindar atención psicológica a los pacientes que la requieren por medio de la orientación psicológica que contribuyan a su bienestar integral.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluar y diagnosticar la situación actual del paciente</li> <li>● Realizar actividades de promoción y prevención de la salud psicosocial</li> <li>● Tratar la enfermedad diagnosticada y evaluar los resultados del tratamiento</li> <li>● Brindar asesoría y acompañamiento por medio de encuentros programados</li> <li>● Realizar campañas educativas sobre Ets, Trastornos alimenticios, etc. dentro de la empresa y para la comunidad del municipio.</li> </ul>			
<b>4. REQUISITOS</b>			
<b>Educación</b>	Profesional en Psicología		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (1) año como mínimo en el cargo.		
<b>Formación</b>	Conocimientos sobre la ley 100 de salud Cursos de actualización en diferentes normas establecidas por la legislación colombiana para la seguridad social en salud. Talleres, seminarios, diplomados, sobre psicología clínica y demás temas relacionados con el área de trabajo.		
<b>5. COMPETENCIAS</b>			
<b>Corporativas</b>	Capacidad para trabajar en equipo, sociabilidad, liderazgo, creatividad, dinamismo.		
<b>Gestión</b>	Habilidad de ejercer influencia positiva. Planificación y organización para realizar las funciones y tareas propuestas. Autocontrol, Juicio, orientación al servicio ,		
<b>Técnicas</b>	Comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina, excelentes relaciones interpersonales, iniciativa, asertividad, autonomía.		

6. RESPONSABILIDADES	
<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directas con el médico general, enfermera jefe, pacientes, coordinador médico y de forma indirecta con otras áreas como servicio al cliente, y archivo de historias clínicas.
<b>Por información confidencial</b>	Responde por documentos de carácter operativo como formatos e informes de valoraciones. Maneja información confidencial relativa a datos personales de usuarios.
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado y atención necesaria de los elementos y equipos de oficina asignados para el desempeño de sus funciones. ( Teléfono, escritorio , silla ergonómica , material de apoyo )
7. ESFUERZOS	
El cargo exige carga mental media para emitir respuestas rápidas, producir información oral / escrita, y concentración, además de percepción visual y auditiva.	
8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS	
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas , riesgo psicosocial asociado a la monotonía	
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>	<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López Cargo : Autor Proyecto	Revisado por: Juan José Rey M Cargo : Gerente General
Aprobado por: Juan José Rey M Cargo : Gerente General	
Fecha de Emisión: Marzo 2012	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>	<b>Código : MFSP004-1</b>
		<b>Versión : 1</b>
		<b>Revisión :</b>
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo: <b>Regente de farmacia</b>		
Área : Farmacia	Jefe inmediato: Coordinador administrativo	Nº Cargos que supervisa : 0

## 2. MISIÓN DEL CARGO

Dirigir el servicio de farmacia bajo el desarrollo de actividades básicas del sistema de suministro de medicamentos y demás insumos de la salud.

## 3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- Digitar los datos de las formulas que ingresan a la farmacia en el sistema de cómputo.
- Empacar de los medicamentos que se prescriben a cada paciente con su respectiva etiqueta y entregar estos junto con la formula.
- Acomodar los medicamentos en las estanterías de la farmacia.
- Revisar los inventarios y medicamentos vencidos.
- Realizar apertura y cierre de la Farmacia.
- Garantizar la existencia de medicamentos en la cantidad necesaria para la buena operación de la farmacia por medio de control de inventarios.
- Generar pedidos y enviar la factura a la secretaria general para que se realice el pago.
- Establecer en una base de datos compras y cantidades de medicamentos.
- Ofrecer atención farmacéutica a los pacientes.
- Ayudar en la elaboración de presupuesto al coordinador administrativo
- Verificar que las devoluciones de medicamentos se diligencien correctamente.
- Realizar informe mensual sobre eventualidades.
- Orientar al personal de enfermería en cuanto a las inquietudes que se presenten en el tema de medicamentos, cuando sea necesario.
- Hacer parte activa de las actividades de promoción y prevención del uso adecuado de medicamentos y estilos de vida.

## 4. REQUISITOS

<b>Educación</b>	Tecnólogo en regencia de farmacia
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (1) año como mínimo en el cargo.
<b>Formación</b>	Conocimientos sobre la ley 100 de salud Cursos de actualización en diferentes normas establecidas por la legislación colombiana para la seguridad social en salud. Conocimientos en software de Microsoft Cursos, seminarios, talleres, de farmacología, farmacovigilancia, formación farmacéutica.

## 5. COMPETENCIAS

<b>Corporativas</b>	Disposición para trabajar con energía y generar alternativas viables para solucionar problemas del área. Liderazgo, organización y planeación.
<b>Gestión</b>	Capacidad para hacer frente a las situaciones de

	presión o estrés sin disminuir la calidad de su trabajo.
<b>Técnicas</b>	Comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina, excelentes relaciones interpersonales.
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directa con pacientes y proveedores farmacéuticos, y de forma indirecta con otras áreas como secretaria general, servicio al cliente, archivo de historias clínicas.
<b>Por información confidencial</b>	Responde por las formulas medicas, maneja información confidencial relativa a datos personales de usuarios.
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado y atención necesaria de los elementos y equipos de oficina asignados para el desempeño de sus funciones. ( medicamentos , estanteteria , computador , silla )
<b>7. ESFUERZOS</b>	
El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado constantemente y caminando constantemente. Carga mental media para emitir respuestas rápidas, producir información oral / escrita, y concentración.	
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>	
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas , riesgo psicosocial asociado al stress y monotonía	
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>	<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López Cargo : Autor Proyecto	Revisado por: Juan José Rey M Cargo : Gerente General
	Aprobado por: Juan José Rey M Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP003-4</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Fisioterapeuta</b>			
Área : Terapia física y respiratoria	Jefe inmediato: Coordinador médico		Nº Cargos que supervisa : 0
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Brindar asistencia de fisioterapia a pacientes ambulatorios aplicando masajes y tratamientos, a fin de mejorar sus condiciones y lograr la rehabilitación de sus lesiones.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Aplicar masajes y tratamientos fisioterapéuticos a pacientes referidos por el médico tratante.</li> <li>●Instruir al paciente y a sus familiares en los diferentes aspectos de la terapia a seguir.</li> <li>●Llevar el control de citas del paciente y tratamientos administrados.</li> <li>●Preparar y organizar el material a ser utilizado por el paciente.</li> <li>●Brindar asistencia terapéutica y primeros auxilios a los pacientes</li> <li>●Dictar charlas y conferencias en el área de su competencia.</li> <li>●Asistir al médico general en la programación y realización de actividades terapéuticas.</li> <li>●Llevar el control del archivo de historias clínicas de pacientes atendidos.</li> <li>●Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>●Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ul>			
<b>4. REQUISITOS</b>			
<b>Educación</b>	Profesional en Fisioterapia.		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (1) año como mínimo en el cargo.		
<b>Formación</b>	Conocimientos sobre la ley 100 de salud Cursos de actualización en diferentes normas establecidas por la legislación colombiana para la seguridad social en salud. Talleres, seminarios, cursos sobre principios y técnicas básicos de la fisioterapia. y manejo de equipos y materiales utilizados en el área.		

<b>5. COMPETENCIAS</b>		
<b>Corporativas</b>	Disposición para trabajar en equipo y generar alternativas viables para solucionar problemas del área en conjunto con otras personas.	
<b>Gestión</b>	Capacidad para hacer frente a las situaciones de presión o estrés sin disminuir la calidad de su trabajo. Habilidad para impartir instrucciones a los pacientes y familiares.	
<b>Técnicas</b>	Facilidad de expresión oral y escrita, disciplina, excelentes relaciones interpersonales.	
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		
<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directas con el médico general, pacientes, y de forma indirecta con otras áreas como servicio al cliente y archivo de historias clínicas.	
<b>Por información confidencial</b>	Responde por documentos de carácter operativo como formatos e informes de valoraciones. Maneja información confidencial relativa a datos personales de usuarios y resultados de exámenes.	
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.	
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado y atención necesaria de los elementos y equipos de oficina asignados para el desempeño de sus funciones. ( escritorio , silla ergonómica , material y equipo para realizar terapias físicas y respiratorias )	
<b>7. ESFUERZOS</b>		
El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio. Carga mental media para emitir respuestas rápidas, producir información oral / escrita, y concentración.		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas , riesgo psicosocial asociado al stress y monotonía		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M

Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP004-2</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Secretaria General</b>			
Área : Secretaria	Jefe inmediato: Coordinador administrativo	Nº Cargos que supervisa : 0	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Ejecutar actividades pertinentes al área de secretaria y asistir al coordinador administrativo, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la empresa.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Redactar correspondencia, oficios, memorandos, anuncios y otros documentos de poca complejidad.</li> <li>● Actualizar y llevar la agenda del coordinador administrativo</li> <li>● Elaborar y entregar cheques de pagos</li> <li>● Recibir recaudos de copagos y consulta externa por parte de servicio al cliente</li> <li>● Enviar la plata de recaudos para consignación a la respectiva cuenta</li> <li>● Llevar el debido soporte y control de cuentas por manejo de copagos y consulta externa</li> <li>● Tramitar el pago de todas las cuentas</li> <li>● Recibir las solicitudes de servicios por parte del área de servicio al cliente y servicios generales.</li> <li>● Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.</li> <li>● Recibir e informar asuntos que tenga que ver con la coordinación administrativa, para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.</li> <li>● Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.</li> <li>● Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado al coordinador administrativo de los compromisos y demás asuntos.</li> <li>● Tener disponibilidad permanente para el cumplimiento de sus funciones en caso de emergencia.</li> <li>● Poner en conocimiento de su superior inmediato las irregularidades o anomalías relacionadas con los asuntos o documentos que se encuentran bajo su</li> </ul>			

responsabilidad.	
<b>4. REQUISITOS</b>	
<b>Educación</b>	Técnica Secretariado
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (1) año como mínimo en el cargo.
<b>Formación</b>	Conocimientos en software de Microsoft ,
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
<b>Corporativas</b>	Liderazgo, planeación y organización en el desarrollo de sus tareas, creatividad, sentido de pertenencia.
<b>Gestión</b>	Conocimiento del cargo, calidad de tolerancia al stress, disposición para trabajar en equipo. Manejo de
<b>Técnicas</b>	Comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina, excelentes relaciones interpersonales.
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directas con el coordinador médico, y servicio al cliente, y el personal en general.
<b>Por información confidencial</b>	Responde por documentos de carácter operativo como formatos e informes del área administrativa, cheques, cuentas de cobro ,
<b>Por dineros</b>	Maneja el dinero de copagos, cuotas moderadoras, cheques de nomina.
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado y atención necesaria de los elementos y equipos de oficina asignados para el desempeño de sus funciones como (computador, silla ergonómica, teléfono, escritorio.)
<b>7. ESFUERZOS</b>	
El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente. Carga mental media para emitir respuestas rápidas, producir información oral / escrita, y concentración.	
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>	
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta riesgo ergonómico asociado a malas posturas, y tareas repetitivas, riesgo psicosocial asociado al stress.	

<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>	
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M	
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General	
Fecha de Emisión: Marzo 2012			

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP004-3</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Servicio al cliente</b>			
Área : Servicio al cliente	Jefe inmediato: Coordinador administrativo	Nº Cargos que supervisa : 0	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Garantizar que se brinde un excelente servicio ofreciendo una oportuna y eficaz atención a los usuarios que soliciten cita médica.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recibir las llamadas de los usuarios.</li> <li>● Asignar las citas a los usuarios para los diferentes servicios de acuerdo al horario establecido en la base de datos así mismo la cancelación cuando sea requerida.</li> <li>● Efectuar el ingreso de pacientes que tienen cita médica y recaudar el valor de las cuotas moderadoras y copagos que se generen por concepto de atención.</li> <li>● Verificar los datos del usuario y asistencia o inasistencia a la cita programada</li> <li>● Confirmar que el usuario haya tomado correctamente nota de la cita</li> <li>● Informar sobre tiempo mínimo de cancelación o movimiento de citas (6 horas), documentos que debe presentar.</li> <li>● Recibir llamadas de usuarios para atender quejas y reclamos</li> <li>● Reportar situaciones especiales al coordinador administrativo</li> <li>● Tener en cuenta y cumplir normas establecidas en la empresa para la asignación de citas.</li> <li>● Generar recibo de pago y entregar copia al usuario.</li> <li>● Entregar a la secretaria general listados, recibos, y dinero recaudado, para</li> </ul>			

<p>realizar el debido tramite.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar las encuestas de satisfacción mensual y medición del indicador referido a esta, y enviar el soporte a la coordinación administrativa.</li> <li>● Realizar un informe mensual de las quejas, reclamos, felicitaciones del servicio, sugerencias y presentarlo a la coordinación administrativa.</li> </ul>	
<b>4. REQUISITOS</b>	
<b>Educación</b>	Técnica en administración o afines.
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (1) año como mínimo en el cargo.
<b>Formación</b>	Conocimientos sobre contabilidad, tesorería y manejo de caja, cursos de servicio al cliente y manejo de software Microsoft.
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
<b>Corporativas</b>	Disposición para trabajar con energía, generar alternativas viables para solucionar problemas del área en conjunto con otras personas.
<b>Gestión</b>	Capacidad para hacer frente a las situaciones de presión o estrés sin disminuir la calidad de su trabajo, autocontrol.
<b>Técnicas</b>	Comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina, excelentes relaciones interpersonales. Orientación al servicio, planificación y organización.
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directas con todo el personal de la empresa. Se relaciona externamente con usuarios y clientes.
<b>Por información confidencial</b>	Responde por informes de caja diariamente, registros de planilla de control de cuotas moderadoras y copagos.
<b>Por dineros</b>	Maneja dinero de recaudos de cuotas moderadoras y copagos.
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado y atención necesaria de los elementos y equipos de oficina asignados para el desempeño de sus funciones. ( computador , teléfono ,escritorio, silla ergonómica, calculadora y caja )
<b>7. ESFUERZOS</b>	

<p>El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y caminando periódicamente. Carga mental media para emitir respuestas rápidas, producir información oral / escrita, y concentración.</p>		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
<p>Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta un riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas, psicosocial asociado al stress y monotonía.</p>		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP004-4</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Auxiliar de servicios generales</b>			
Área : Servicios generales	Jefe inmediato: Coordinador administrativo	Nº Cargos que supervisa : 0	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Velar por un adecuado mantenimiento en cuanto a orden y aseo de las diferentes áreas de la empresa.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofrecer servicio de cafetería (agua, café) a todo el personal que labora en la empresa y a los usuarios que lo soliciten.</li> <li>● Atender de forma oportuna y eficiente las necesidades de la empresa relacionadas con servicios generales tales como aseo y cafetería.</li> <li>● Apoyar a la coordinación administrativa con la elaboración de requerimientos de útiles de aseo.</li> </ul>			

- Velar por el orden, aseo y buena presentación de la planta física de la empresa.
- Utilizar apropiadamente los recursos a su cargo
- Revisar que las instalaciones se encuentren en buen estado, en caso de reparación de lámparas, pintura etc., reportar el daño a la secretaria general para que esta se encargue de solicitar el personal competente para realizar la reparación.

#### 4. REQUISITOS

<b>Educación</b>	Bachiller
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (6) meses como mínimo en el cargo.
<b>Formación</b>	Cursos de formación sena.

#### 5. COMPETENCIAS

<b>Corporativas</b>	Disposición para trabajar con energía, trato amable y cortés con el personal de la institución.
<b>Gestión</b>	Capacidad para hacer frente a las situaciones de presión o estrés sin disminuir la calidad de su trabajo. Autocontrol.
<b>Técnicas</b>	Vocación de servicio, atención al detalle.

#### 6. RESPONSABILIDADES

<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones con todo el personal de la empresa.
<b>Por información confidencial</b>	No maneja información confidencial.
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado de los elementos asignados para el desempeño de sus funciones. (Elementos de aseo, detergentes, etc.)

7. ESFUERZOS		
El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado y caminando constantemente. Mantiene posturas repetitivas.		
8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS		
Condiciones normales de iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta riesgo químico por la exposición a polvo y riesgo de carácter ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas y psicosocial asociado al stress, monotonía.		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López		Revisado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto		Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Gerente General		Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP004-5</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo: <b>Auxiliar mensajero</b>			
Área : Archivo y mensajería	Jefe inmediato: Coordinador administrativo	Nº Cargos que supervisa : 0	
2. MISIÓN DEL CARGO			
Recibir y entregar de forma oportuna los documentos, cheques, cartas, encomiendas, dinero y demás elementos que le sea delegado que sean de carácter funcional u operativo dentro de la empresa.			
3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES			

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verificar que la correspondencia sea entregada al destinatario original</li> <li>● Solucionar las inconsistencias en remisiones de correos.</li> <li>● Preguntar a la secretaria general sobre documentos a llevar y pendientes.</li> <li>● Organizar y recibir los documentos para entregar del que lo necesite pero solo de carácter de trabajo y/o urgente.</li> <li>● Custodiar adecuadamente el dinero que en su momento tenga a su cargo para consignación.</li> <li>● Realizar trámites de banco y pago de recibos.</li> </ul>	
<b>4. REQUISITOS</b>	
<b>Educación</b>	Bachiller Técnico
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (1) año como mínimo en el cargo. Debe poseer moto y pase.
<b>Formación</b>	Conocimientos sobre trámites bancarios y básicos de contabilidad.
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
<b>Corporativas</b>	Disposición para trabajar con energía, dinamismo.
<b>Gestión</b>	Capacidad para hacer frente a las situaciones de presión o estrés sin disminuir la calidad de su trabajo. Cumplimiento en el trabajo.
<b>Técnicas</b>	Buena comunicación verbal, Disciplina.
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directas con la secretaria general, y demás cargos de forma indirecta.
<b>Por información confidencial</b>	Responde por documentos de carácter funcional y operativo de la empresa que se le asignan para ser entregados.
<b>Por dineros</b>	Maneja montos mínimos de dinero en especie y en papel (cheques).
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado y manejo adecuado de su elemento de trabajo. (Moto)

7. ESFUERZOS		
<p>El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y caminando periódicamente. Carga mental media para emitir respuestas rápidas, producir información oral, y concentración.</p>		
8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS		
<p>Condiciones normales de iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta riesgos de accidente de tránsito si se presenta descuido en el manejo del vehículo y psicosocial asociado al stress, monotonía.</p>		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP003-5</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo: <b>Auxiliar de toma de muestra</b>			
Área : Laboratorio	Jefe inmediato: Coordinador médico	Nº Cargos que supervisa : 0	
2. MISIÓN DEL CARGO			
Responsable de tomar la muestra, ordenar y enviar las muestras hasta el laboratorio correspondiente certificado.			
3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tomar la muestra y rotular los tubos en presencia del paciente, con las etiquetas respectivas, consultar al paciente si está ingiriendo antibióticos y en caso de ser efectivo registrarlo en la etiqueta.</li> <li>● Entregar al paciente un comprobante en el cual vendrán impresos los exámenes</li> </ul>			

- realizados y la fecha de entrega de éstos
- Ubicar las muestras en gradillas dentro de cajas aislantes para enviar al laboratorio para su procesamiento pertinente.
  - Introducir muestras de orina en frasco esterilizado
  - Emitir listado de pacientes atendidos y exámenes solicitados , la cual será enviado hasta el laboratorio
  - Comprobar las muestras con el listado de pacientes y exámenes
  - Entregar al encargado enviado por el laboratorio, las muestras.
  - Verificar la recepción de las muestras.
  - Recibir los resultados, corroborar los datos y emitir la respuesta al paciente.

#### 4. REQUISITOS

<b>Educación</b>	Técnico laboratorista
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (1) año como mínimo en el cargo.
<b>Formación</b>	Conocimientos sobre la ley 100 de salud Toma de muestras, ingreso y procesamiento. Talleres, seminarios, cursos de actualización en laboratorio clínico y toma de muestras.

#### 5. COMPETENCIAS

<b>Corporativas</b>	Disposición para trabajar en equipo.
<b>Gestión</b>	Capacidad para planificar y organizar las funciones que se le han encomendado.
<b>Técnicas</b>	Comunicación oral y escrita, atención al público, disciplina, excelentes relaciones interpersonales, auto organización.

#### 6. RESPONSABILIDADES

<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directas con el área de enfermería enfermera jefe, auxiliar de enfermería, pacientes y de forma indirecta con otras áreas como servicio al cliente.
<b>Por información confidencial</b>	Responde por informes de valoraciones. Maneja información confidencial relativa a datos personales de usuarios y resultados de exámenes.
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por el cuidado y atención necesaria de los elementos y equipos de laboratorio asignados para el desempeño de sus funciones. (Tubos de sangre de diferentes tipos, tubos estériles, frascos de hemocultivos, frascos de esputo, orina y heces, hisopos, jeringas, agujas, compresor, etc.)

<b>7. ESFUERZOS</b>		
<p>El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado constantemente y caminando periódicamente. Carga mental media para emitir respuestas rápidas, producir información oral / escrita, y concentración.</p>		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
<p>Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas, psicosocial asociado al stress y monotonía.</p>		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP004-6</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Auxiliar de archivo</b>			
Área : Archivo y mensajería	Jefe inmediato: Coordinador médico	Nº Cargos que supervisa : 0	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Controlar, organizar y programar las historias clínicas que se encuentran en el área de archivo, procesos asistenciales, con el fin de garantizar la calidad en el servicio prestado al usuario.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Llevar un control de la entrada y salida de las historias clínicas que se requieran diariamente en las diferentes áreas.</li> <li>● Organizar numero lógicamente las historias clínicas y mantenerlas al día</li> <li>● Archivar los documentos que son generados por las demás áreas</li> </ul>			
<b>4. REQUISITOS</b>			
<b>Educación</b>	Técnico en archivística.		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (1) año como mínimo en el cargo.		
<b>Formación</b>	Conocimientos sobre la ley 100 de salud Cursos de actualización en diferentes normas establecidas por la legislación colombiana para la seguridad social en salud. Conocimientos en software de Microsoft		
<b>5. COMPETENCIAS</b>			
<b>Corporativas</b>	Disposición para trabajar en equipo con energía, generando alternativas viables para solucionar problemas del área.		
<b>Gestión</b>	Capacidad para hacer frente a las situaciones de presión o estrés sin disminuir la calidad de su trabajo.		
<b>Técnicas</b>	Comunicación oral y escrita, excelentes relaciones interpersonales, pensamiento analítico.		

6. RESPONSABILIDADES		
<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directas con el área de medicina general y odontología e indirectas con la coordinación médica y administrativa.	
<b>Por información confidencial</b>	Responde por documentos e historias clínicas.	
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.	
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por elementos y equipos de oficina asignados para el desempeño de sus funciones (Computador, escritorio, silla ergonómica, teléfono)	
7. ESFUERZOS		
El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado constantemente y caminando periódicamente. Carga mental media para emitir respuestas rápidas, producir información oral / escrita, y concentración.		
8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS		
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas, psicosocial asociado al stress y monotonía.		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S</b>		<b>Código : MFSP0020</b>
			<b>Versión : 1</b>
			<b>Revisión :</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del Cargo: <b>Contador</b>			
Área : Contable	Jefe inmediato: Gerente	Nº Cargos que supervisa : 0	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>			
Mantener las cuentas al día para saber el estado económico de la empresa.			
<b>3. FUNCIONES Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera del plan de cuenta</li> <li>● Llevar en orden los libros mayores</li> <li>● Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa</li> <li>● Clasificar los estados financieros</li> <li>● Asesorar al gerente y a la junta de socios</li> <li>● Velar por el cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad.</li> <li>● Estar al día en las disposiciones tributarias emitidas por el gobierno nacional, departamental y municipal.</li> <li>● Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, Retefuente, Impuestos, Parafiscales, etc.</li> <li>● Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa.</li> <li>● Mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria.</li> <li>● Estar al tanto de la entrada y salida de dinero de la empresa.</li> <li>● Mantener en aviso al gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa.</li> <li>● Orientar la elaboración de los estados financieros periódicos de la empresa y la presentación de forma clara y precisa.</li> </ul>			
<b>4. REQUISITOS</b>			
<b>Educación</b>	Contador público con tarjeta profesional.		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de (2) año como mínimo en el cargo.		
<b>Formación</b>	Conocimientos sobre la ley 100 de salud Cursos de actualización en diferentes normas establecidas por la legislación colombiana para la seguridad social en salud. Conocimientos en software de Microsoft		

<b>5. COMPETENCIAS</b>		
<b>Corporativas</b>	Disposición para trabajar en equipo con energía, generando alternativas viables para solucionar problemas del área.	
<b>Gestión</b>	Capacidad para hacer frente a las situaciones de presión o estrés sin disminuir la calidad de su trabajo.	
<b>Técnicas</b>	Comunicación oral y escrita, excelentes relaciones interpersonales, pensamiento analítico.	
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		
<b>Por contacto con otras personas</b>	El cargo mantiene relaciones directas con el gerente, junta directiva.	
<b>Por información confidencial</b>	Responde por información contable de la empresa.	
<b>Por dineros</b>	No maneja dinero.	
<b>Por equipos, materiales y/o herramientas</b>	Responde por elementos y equipos de oficina asignados para el desempeño de sus funciones ( Computador , escritorio , silla ergonómica , teléfono)	
<b>7. ESFUERZOS</b>		
El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado .Carga mental media para emitir respuestas rápidas, producir información oral / escrita, y concentración.		
<b>8. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS</b>		
Condiciones normales de tipo oficina, adecuada iluminación, ventilación y temperatura. El trabajo presenta riesgo ergonómico asociado a malas posturas, tareas repetitivas, psicosocial asociado al stress y monotonía.		
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		<b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>
Elaborado por: Shirley Paola López	Revisado por: Juan José Rey M	Aprobado por: Juan José Rey M
Cargo : Autor Proyecto	Cargo : Gerente General	Cargo : Gerente General
Fecha de Emisión: Marzo 2012		

## **12.IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Después de realizar el manual de funciones, ajustado con las propuestas de mejora, se hizo la entrega de este, al gerente general de la IPS SALUD PLENA S.A.S, para su impresión, seguido a esto se solicitó al encargado del cargo y jefe inmediato las respectivas firmas que expresan su aceptación.

Actualmente la institución prestadora de servicios de salud IPS SALUD PLENA S.A.S posee como parte de su documentación interna y como herramienta para la administración del talento humano, el manual de funciones, beneficiándose de este, puesto que a partir de su creación, los empleados tienen conocimiento detallado de las funciones que deben desempeñar en el cargo, permitiendo que interactúen con mayor conocimiento de su rol dentro de la institución, lo que contribuye en el proceso de integración, comunicación y desarrollo de esta.

### **13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Por medio del análisis del entorno en el que se encuentra la empresa, se pudo concluir que el competidor que representa mayor amenaza para la empresa dentro de su área de cobertura, es la institución prestadora de servicios de salud “Salud Con Calidad”, debido a que se asemeja a ella, en su portafolio de servicios, y además posee buena participación en el mercado, ya que está regida bajo otra de las grandes eps del país y competencia directa de coomeva, la cual es saludcoop.

Además se concluye que el factor del entorno el cual representa mayor amenaza para la empresa, es el económico; debido a que el desempleo y su crecimiento en la región la afectan, directamente, puesto que, muchos de los usuarios con los que cuenta, a raíz del desempleo en el que se ven enfrentados, se desafilian, lo cual genera pérdidas de clientes de la empresa representadas en dinero. Por otro lado, la oportunidad de la empresa está en aprovechar el posicionamiento con el que cuenta actualmente, para incursionar con nuevos servicios.

Al realizar el diagnóstico interno de la situación actual de la institución, se evidenció que el personal calificado, la calidad en el servicio y la imagen corporativa, son unas de sus mayores fortalezas, que la hacen diferenciarse de la competencia; pero también se percibe que en el presente, la empresa no hace el uso adecuado de la mejora continua en su servicio, puesto que no cuenta con indicadores de desempeño del personal, cronogramas de capacitaciones, como tampoco tiene manuales de procesos y procedimientos, además de eso, el manual de funciones que tiene actualmente, no se encuentra actualizado, no cumple con los requerimientos mínimos de un manual de funciones, ni contiene el perfil de la totalidad de los cargos de la empresa, por lo cual se propone la realización de este como plan de fortalecimiento de los procesos internos de la institución y del recurso humano.

Al finalizar el análisis externo e interno de la empresa se identificaron las estrategias que esta debe llevar a cabo para lograr un direccionamiento adecuado de sus objetivos corporativos y lograr una ventaja competitiva , entre las cuales se destacan la penetración de mercado siendo una buena alternativa para lo que la empresa persigue en este momento lo cual es lograr mayor consumo de los servicios con los que cuenta y ofrece en su mercado objetivo, para esto se hace necesario que la empresa brinde una buena imagen corporativa, y desarrolle programas de publicidad y promoción. Otras de las estrategias que se recomienda que la empresa tome haciendo uso a su situación comercial, financiera y fortalezas; es el desarrollo de nuevos servicios lo cual permite que se fortalezca su portafolio de servicios, para dar respuesta a esta estrategia la empresa quiere brindar cinco nuevos servicios adicionales al portafolio de servicios con el que cuenta actualmente, los cuales son : consulta a especialistas (ginecología, pediatría),cirugía ambulatoria, exámenes de ingreso de salud ocupacional, intermediación para servicios de implantología, radiología y servicios extramurales, logrando satisfacer ampliamente expectativas y necesidades de los clientes o usuarios de la ips, además de lograr participación en licitaciones y convenios con algunas empresas de la ciudad.

Para la realización del diseño del manual de funciones, se analizó primero la estructura organizacional de la empresa, con el fin de tener claridad de los cargos con los que contaba esta, se observó que la empresa cuenta con 20 cargos, los cuales fueron tratados para la elaboración del manual de funciones. Dentro del proceso de recopilación de información y confrontación de la misma, se hizo uso de la observación directa, cuestionario de perfil de cargos, y encuesta planteada al jefe inmediato de cada cargo, en donde se dedujo con la comparación de la información suministrada por los ocupantes de cargo y la encuesta realizada a el jefe inmediato, que el 40% de los responsables de los cargos, no tenían definido con claridad su propósito dentro de la institución, las funciones específicas, como tampoco quién era su jefe inmediato, afectando esto en algunas ocasiones, la

prestación del servicio de calidad, con la que está comprometida la empresa, debido a que se presentaban problemas de duplicidad de funciones y dualidad de autoridad.

Para dar solución a los problemas evidenciados durante el análisis de cargos, se propone que la coordinación comercial, deje de llamarse así dentro del organigrama, puesto que, no se está haciendo el debido uso de este dentro la institución, ya que el encargado de esta coordinación, no ejecuta funciones y actividades específicas y propias de una coordinación comercial; evidenciándose en mayor proporción funciones de carácter administrativo; además se propone crear dentro de esta nueva coordinación, el cargo del contador, con el fin de que se tenga un mayor control de la parte contable y económica, de la institución, ya que la ips cuenta con los servicios de este, pero no se hace alusión en ninguna parte del organigrama, ni hay soporte de las funciones específicas que este debe llevar a cabo.

Otra de las mejoras propuestas es en el área de promoción y prevención el cual desarrolla la mayor cantidad de programas y atiende el 60% de los usuarios diarios de la empresa, por lo cual se propone que deje de catalogarse como área y se convierta en una coordinación, liderada por la enfermera jefe, pero conservando dependencia directa de la coordinación médica, debido a que es el coordinador médico el que se encarga de plantear una serie de metas que se deben cumplir, de acuerdo al sistema actual de coomeva; esto se hace con el fin de que se le dé la importancia y participación que esta necesita dentro de la institución. Por otro lado se observó que en el área de recepción y atención al usuario en donde intervienen la secretaria y la encargada del servicio al cliente; se aprecia que ocurre duplicidad de funciones, presentándose problemas de comunicación que se ven reflejados en algunos inconvenientes en la prestación del servicio, para lo cual se plantea la creación de dos cargos independientes, denominado uno, secretaria general y otro servicio al cliente. Finalmente, se

ajustaron las modificaciones al organigrama de la empresa y se obtuvo los perfiles, funciones y objetivos de todos los cargos de la institución, con el diseño del manual de funciones.

Se propusieron unos indicadores de gestión que permiten a la empresa medir el logro de los objetivos estratégicos propuestos durante el proceso de planeación estratégica, a través de las cuatro perspectivas; el desarrollo de las iniciativas y su adecuado seguimiento permiten a la empresa, lograr una mejora en la prestación de sus servicios.

Con la elaboración del proyecto, la empresa podrá implementar el manual de funciones, como herramienta para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para establecer responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones, con el fin de propiciar la uniformidad en el trabajo, propiciando a su vez el aprovechamiento de los recursos humanos.

Se recomienda al gerente general como líder de la empresa, percatarse de que en cada puesto de trabajo se encuentre una copia del perfil del cargo, esto con el propósito de que el encargado, pueda hacer revisión cada vez que tenga alguna duda, como también sirva de herramienta para en la llegada de un nuevo empleado; es también importante que al momento de implementar la norma ISO: 9001 como una de las iniciativas propuestas se percate de realizar las modificaciones que sean pertinentes al manual de funciones de la empresa, de tal manera que se ajusten a nuevas funciones establecidas con la implementación de la norma, por otro lado cada vez que se modifique la estructura organizacional de la empresa se hace necesario la actualización del manual de funciones.

## BIBLIOGRAFÍA

ARIAS MUÑOZ, Juan; HERNÁNDEZ CALDERÓN, Gregorio. Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. Bogotá: Revista Gerencia, Política y salud. [En línea] Junio-diciembre, de 2008. [Citado en octubre de 2011.] Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=54571508>

Balanced Scorecard [En línea]. Componentes básicos. [Citado en octubre de 2011]. Disponible en: <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>

CARRIONI, César Augusto, HERNÁNDEZ, Martha Liliana y MOLINA, M. Gloria. 2007. La autonomía de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): más un ideal. Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública. [En línea] [Citado en octubre de 2011.] Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=12025210>. ISSN (Versión impresa): 0120-386X.

Colombia. Ministerio de la Protección. Ley 100. (23, diciembre, 1993). Por la cual se crea la Acreditación en Salud como mecanismo voluntario para mejorar la Calidad de los Servicios de Salud. Bogotá, D.C., 1993. p. 1-90.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) .Encuesta integrada a hogares colombianos .2010-2011. [En línea] Disponible en: [www.acrip.org/file/Boletin\\_Seguridad\\_Social.docx](http://www.acrip.org/file/Boletin_Seguridad_Social.docx)

Definicion.org [En línea] Estrategia [Citado en marzo de 2012]. Disponible en: <http://www.definicion.org/objetivo>

Definicion.org [En línea] Indicador [Citado en marzo de 2012]. Disponible en: <http://www.definicion.org/indicador>

Definicion.org [En línea] Objetivo [Citado en marzo de 2012]. Disponible en: <http://www.definicion.org/objetivo>

DURÁN AMAYA, María Cristina y NOCUA GUALDRÓN, Sandra Yadira. Estudio de los procesos administrativos para la creación del manual de responsabilidades y estructura salarial de la Fundación Oftalmológica de Santander – Clínica Carlos Ardila Lulle. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ingenierías y Administración. Facultad de Ingeniería Industrial, 1999.

EGE GARIZABALO, Lissete Marcela. Diseño organizacional Coomultrasan Multiactiva – Bucaramanga. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ingenierías y Administración. Facultad de Ingeniería Industrial, 2006.

El Colombiano. Faltan médicos, faltan sedes y falta plata. [En línea] Publicado el 19 de septiembre de 2010. [Citado 12 de diciembre 2011]. Disponible en: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/F/faltan\\_medicos\\_faltan\\_sedes\\_y\\_falta\\_plata/faltan\\_medicos\\_faltan\\_sedes\\_y\\_falta\\_plata.asp?CodSeccion=193](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/F/faltan_medicos_faltan_sedes_y_falta_plata/faltan_medicos_faltan_sedes_y_falta_plata.asp?CodSeccion=193)

El espectador. Así será la nueva reforma a la salud . [En línea] Publicado el 12 de Agosto de 2011.[Citado 12 de diciembre 2011]. Disponible en: <http://www.elespectador.com/impreso/temadeldia/articulo-291623-asi-sera-nueva-reforma-salud>

El tiempo. Así será el nuevo Plan Obligatorio de Salud (POS) para los colombianos. [En línea] Publicado el 30 de Noviembre de 2011.[Citado 12 de diciembre 2011].Disponible en: [http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-10862985.html](http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10862985.html)

El tiempo. Boletín de prensa . [En línea] Publicado el 20 de mayo de 2011. Hospitales del país.[Citado 12 de diciembre 2011].Disponible en: <http://www.corteconstitucional.gov.co/comunicados/noticias/NOTICIAS%2020%20DE%20MAYO%20DE%202011.php>

El tiempo. Trabajadores y usuarios de salud protestaron en todo el país . [En línea] Publicado el 13 de septiembre de 2011. [Citado el 12 de Septiembre de 2011]. Disponible en: [http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-10354328.html](http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10354328.html)

Eps Sura. Ley 1438 de 2011. [En línea] [Citado en marzo 2012]. Disponible en: [http://www.epssura.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=733:ley-1438-de-2011&catid=17:legislacion&Itemid=313](http://www.epssura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=733:ley-1438-de-2011&catid=17:legislacion&Itemid=313)

Formulación estratégica [En línea].Formulación estratégica empresarial [Citado en octubre de 2011]. Disponible en: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>

GARCÍA FITZGERALD .John.Soyperiodista.com “La buena reputación de la salud colombiana en Latinoamérica” [En línea] Publicado el 3 de Octubre de 2011. [Citado el 12 de Diciembre de 2011]. Disponible en: <http://www.soyperiodista.com/recomendaciones/nota-10591-la-buena-reputacion-de-la-salud-colombiana-latinoa>

Gerencie.com [En línea] Diferencia entre meta y objetivo [Citado en marzo de 2012]. Disponible en: <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>

Gestión empresarial.[En línea].El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional.[Citado en marzo de 2012.] Disponible en : <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm>

H.I Ansoff .El planteamiento estratégico. Ed. Trillas .1983.

ICONTEC. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Sexta actualización. Bogotá, D. C. Julio del 2008

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Dirección de Acreditación en Salud: Antecedentes de Colombia. Bogotá, D.C.

JIMENEZ BAENA, Dr. Síntesis Decreto 1011 del 3 de abril de 2006 [En línea] [Citado en marzo 2012]. Disponible en: <http://doctorbaena.blogspot.com/2010/09/sintesis-decreto-1011-del-3-abr-2006.html>

Manuales de funciones [En línea]. Objetivos manual de funciones. [Citado en octubre 2011]. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ManualDeFunciones>

Manuales de normas y procedimientos [En línea]. El manual de funciones y los demás documentos complementarios. [Citado en octubre de 2011]. Disponible en: [http://www.cabinas.net/monografias/administracion\\_empresas/la\\_organizacion\\_procesos.asp](http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/la_organizacion_procesos.asp)

Medesalud. [En línea]. Publicado el 13 de Septiembre de 2011 [Citado el día 10 de Diciembre de 2011]. Disponible en: <http://www.medesalud2011.com/boletines-de-prensa/exportaciones.pdf>

Mejoramiento de los procesos administrativos [En línea]. Cali (Colombia): Matiz Asociados Asesoría Empresarial Ltda. 2006 [Citado marzo de 2011] disponible en: <<http://www.matizyasociados.com/pdf/MEJORAMIENTO-DE-LOS-PROCESOS-ADMINISTRATIVOS.pdf>>

MENDEZ GALVIS. Erika Tatiana .Formulación estratégica, diseño y elaboración de manual de funciones y de calidad del Grupo Siatec LTDA. Trabajo de grado ingeniero industrial. Bucaramanga. Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ingenieras y Administración. Facultad de ingeniería industrial. 2009

NAVAS ALMEIDA, Marcela. Estudio estratégico y de mejoramiento de los procesos desarrollados en la Cámara de Comercio de Bogotá. Práctica empresarial Ingeniero Industrial. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ingenierías y Administración. Facultad de Ingeniería Industrial, 2002.

Notiagen. Noticias de Colombia . [En línea]. “La Ley 1438 que reforma el sistema de salud pone en riesgo a los hospitales públicos que aún existen .Publicado el 6 diciembre, 2011. [Citado el 12 de Diciembre de 2011]. Disponible en: <http://notiagen.wordpress.com/2011/12/06/la-ley-1438-que-reforma-el-sistema-de-salud-pone-en-riesgo-a-los-hospitales-publicos-que-aun-existen/>

Observatorio del medicamento. Colombia. “Colombia revive tímidamente regulación de precios de medicamentos: Amplía criterios para "control directo" pero inicia aplicación con muy pocos productos. [En línea]. Publicado el 8 de enero de 2012. [Citado el 10 de Enero de 2012]. Disponible en: <http://www.observamed.org/>

ORTIZ LAVERDE, Adriana María. Desarrollo de una metodología para la mejora de costes de los procesos. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ingenierías y Administración. Facultad de Ingeniería Industrial, 2003.

PIMIENTO CONSUEGRA, Juan Carlos, TORRES CASTRO, Luis. Planeación como soporte para la eps compartida [En línea] Publicado en 2008 [Citado en marzo de 2012.] Disponible en: [http://bdigital.ces.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/352/2/Planeacion\\_soporte\\_para\\_gerencia\\_eps.pdf](http://bdigital.ces.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/352/2/Planeacion_soporte_para_gerencia_eps.pdf).

Que es una eps e ips [En línea] [Citado en marzo de 2012]. Disponible en: [galeon.com/epssaludnocturno/mar.ppt](http://galeon.com/epssaludnocturno/mar.ppt)

Revista Dinero. Estudiantes desarrollan software para monitorear estado de salud vía celular. [En línea] Publicado el 21 de Junio de 2010. [ Citado el 12 de Diciembre de 2011]. Disponible en: [http://www.dinero.com/actualidad/noticias/estudiantes-desarrollan-software-para-monitorear-estado-salud-via-celular\\_73282.aspx](http://www.dinero.com/actualidad/noticias/estudiantes-desarrollan-software-para-monitorear-estado-salud-via-celular_73282.aspx)

SANCHIS PALACIO, Joan ; SORIANO RIBEIRO, Domingo. Creacion y direccion de Pymes. 1ºEd EDICIONES DIAZ DE SANTOS. España;1999. p,147

SERNA, Humberto, Proceso de transformacion de una empresa local a una multinacional [En línea] [Citado en marzo de 2012] Disponible en: [administracion.uniandes.edu.co/content/download/.../Lan+final+web.pdf](http://administracion.uniandes.edu.co/content/download/.../Lan+final+web.pdf).

SOCIAL, COLOMBIA.MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN. 1993. Ley 100 de 1993 [ed.] ICONTEC. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Por la cual se estableció se estableció la Acreditación en Salud como mecanismo

voluntario para mejorar la Calidad de los Servicios de Salud. Bogotá, D.C. : s.n., 1993.

Sociedades Científicas. Reforma a la ley 100. [En línea] [Citado en marzo 2012]. Disponible en:  
[www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/.../resumen%20Ley%20100.doc](http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/.../resumen%20Ley%20100.doc)

STEINER, George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F: Continental, 1983, p.7

SUAREZ GIL, Esperanza, ALTAHONA QUIJANO, Teresa. Planeación estratégica en las Pymes [En línea] Publicado en 2009 [Citado en marzo de 2012.]Disponible en:  
[http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion\\_mipymes.pdf](http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion_mipymes.pdf)

VASQUEZ LEMA, Marcelo, La Calidad, el concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda organización [En línea] [Citado en marzo 2012]. Disponible en:  
[http://www.degerencia.com/articulo/la\\_calidad,\\_el\\_concepto\\_actual](http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual)

VILLOTA M, Carlos A. 2005. Manual de funciones específicas y de competencias laborales [En línea] [Citado en marzo de 2012.]Disponible en: [http://chachagui-narino.gov.co/apc-aa-files/38393436643261613034323130303565/MANUAL\\_DE\\_FUNCIONES\\_PARA\\_chachagui.pdf](http://chachagui-narino.gov.co/apc-aa-files/38393436643261613034323130303565/MANUAL_DE_FUNCIONES_PARA_chachagui.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO A . MARCO LEGAL QUE REGULA EL SERVICIO DE SALUD EN LAS IPS

LEY , DECRETO , RESOLUCION	ESTABLECE
<b>Ley 100 de 1993</b>	<p><b>ARTÍCULO 1. SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL.</b> El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.</p> <p><b>ARTÍCULO 2. PRINCIPIOS.</b> El servicio público esencial de seguridad social se prestará con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación:</p> <p>a. <b>EFICIENCIA.</b> Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a que da derecho la seguridad social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente;</p> <p>b. <b>UNIVERSALIDAD.</b> Es la garantía de la protección para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida;</p> <p>c. <b>SOLIDARIDAD.</b> Es la práctica de la mutua ayuda entre las personas, las generaciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio del más fuerte hacia el más débil.</p>

	<p>Es deber del Estado garantizar la solidaridad en el régimen de Seguridad Social mediante su participación, control y dirección del mismo.</p> <p>Los recursos provenientes del erario público en el Sistema de Seguridad se aplicarán siempre a los grupos de población más vulnerables.</p> <p>d. INTEGRALIDAD. Es la cobertura de todas las contingencias que afectan la salud, la capacidad económica y en general las condiciones de vida de toda la población. Para este efecto cada quien contribuirá según su capacidad y recibirá lo necesario para atender sus contingencias amparadas por esta Ley;</p> <p>e. UNIDAD. Es la articulación de políticas, instituciones, regímenes, procedimientos y prestaciones para alcanzar los fines de la seguridad social, y</p> <p>f. PARTICIPACIÓN. Es la intervención de la comunidad a través de los beneficiarios de la seguridad social en la organización, control, gestión y fiscalización de las instituciones y del sistema en su conjunto.</p> <p>PARÁGRAFO. La seguridad social se desarrollará en forma progresiva, con el objeto de amparar a la población y la calidad de vida.</p> <p><b>ARTÍCULO 3. DEL DERECHO A LA SEGURIDAD SOCIAL.</b></p> <p>El Estado garantiza a todos los habitantes del territorio nacional, el derecho irrenunciable a la seguridad social.</p> <p>Este servicio será prestado por el Sistema de Seguridad Social Integral, en orden a la ampliación progresiva de la cobertura a todos los sectores de la población, en los términos establecidos por la presente ley.</p>
<p><b>Ley 1122 de 2007</b></p>	<p>Su objetivo según se señala en su artículo primero fue: Realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo</p>

	<p>como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización, y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de, inspección, vigilancia y control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud</p>
<p><b>Ley 1438 de 2011</b></p>	<p>Según lo señala su artículo primero tiene como objeto : el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a través de un modelo de prestación del servicio público en salud que en el marco de la estrategia Atención Primaria en Salud permita la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad para el mejoramiento de la salud y la creación de un ambiente sano y saludable, que brinde servicios de mayor calidad, incluyente y equitativo, donde el centro y objetivo de todos los esfuerzos sean los residentes en el país. Se incluyen disposiciones para establecer la unificación del Plan de Beneficios para todos los residentes, la universalidad del aseguramiento y la garantía de portabilidad o prestación de los beneficios en cualquier lugar del país, en un marco de sostenibilidad financiera.</p>
<p><b>Resolución 1043 de 2006</b></p>	<p>Los prestadores de servicios de salud y todos los establecimientos que presten servicios de salud sea este o no su objeto social deberán cumplir para su entrada y permanencia en el sistema único de habilitación con lo siguiente: capacidad tecnológica y científica, suficiencia patrimonial y financiera y capacidad técnico administrativa.</p>

<b>Decreto 1011 de 2006</b>	<p>Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.</p> <p>Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud deberán adoptar criterios, indicadores y estándares que les permitan precisar los parámetros de calidad esperada en sus procesos de atención, con base en los cuales se adelantarán las acciones preventivas, de seguimiento y coyunturales consistentes en la evaluación continua y sistemática de la concordancia entre tales parámetros y los resultados obtenidos, para garantizar los niveles de calidad establecidos en las normas legales e institucionales.</p>
-----------------------------	--

Fuente : Elaboración propia

**ANEXO B. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACROENTORNO**

FACTOR	VARIABLES DE ANÁLISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	PROB. DE OCURRENCIA	
				ALTA	BAJA
<b>Político-social</b>	<p><b>Título del artículo:</b> La Ley 1438 que reforma el sistema de salud pone en riesgo a los hospitales públicos que aún existen</p> <p><b>Frase:</b> Dado que este mecanismo de regulación del riesgo puede dar lugar a que desaparezcan las instituciones</p>	<p><b>Situación actual:</b> Actualmente se está desarrollando la ley 1438 por medio de la cual se reforma el sistema general de salud , la cual habla en el Capítulo 4 del título 6 de la Ley 1438 sobre las Instituciones prestadoras de servicios de salud públicas y empresas sociales del Estado , en donde se presenta un mecanismo en la determinación del riesgo de las Empresas Sociales de Estado que indica que el Ministerio de la Protección Social determinará y comunicará el riesgo de las Empresas Sociales del Estado teniendo en cuenta sus condiciones de mercado, de equilibrio y viabilidad financiero, a partir de sus indicadores</p>	<p><b>Amenaza:</b> Sin lugar a duda este mecanismo de control desestabilizara de alguna forma la salud en diferentes partes del país, puesto que puede dar lugar a que desaparezcan las instituciones públicas de salud en las regiones más pobres.</p> <p><b>Oportunidad:</b> Se considera oportunidad para las instituciones prestadoras de</p>	<p><b>X</b></p>	

	<p>públicas de salud en las regiones más pobres.</p>	<p>financieros , lo que supone que si ya sea porque las empresas no exhiban buenos indicadores o porque no reportan la información exigida, se clasificaran en riesgo alto y deberán adoptar un programa de saneamiento fiscal y financiero, sin perjuicio de las investigaciones que se deban adelantar por parte de los organismos de vigilancia y control.</p> <p><b>Tendencia:</b> Lo que se espera es que muchos hospitales no podrán superar la situación de riesgo lo que dará lugar a su liquidación o fusión.</p> <p><b>Fuente:</b> Notiagen. Noticias de Colombia “La Ley 1438 que reforma el sistema de salud pone en riesgo a los hospitales públicos que aún existen” Publicado el 6 diciembre, 2011. Citado el 12 de Diciembre de 2011. Disponible en: <a href="http://notiagen.wordpress.com/2011/12/06/la-ley-1438-que-reforma-el-sistema-de-salud-pone-en-riesgo-a-">http://notiagen.wordpress.com/2011/12/06/la-ley-1438-que-reforma-el-sistema-de-salud-pone-en-riesgo-a-</a></p>	<p>servicios de salud, ya que la Ley prevé un sistema de subsidios para que las instituciones privadas puedan prestar los servicios. Y autoriza a las EPS para intermediar los recursos del Régimen Subsidiado dirigido a las regiones más pobres.</p>		
--	--	--	--	--	--

		los-hospitales-publicos-que-aun-existen/			
<b>Demográfico-social</b>	<p><b>Título del artículo:</b> Así será la nueva reforma a la salud</p> <p><b>Frase:</b> “esto significa que todos los colombianos serán atendidos, no importa qué enfermedad tengan”.</p>	<p><b>Situación actual:</b> Hasta el momento las Eps no se han sometido a un control por parte del gobierno en el que se midan los indicadores de salud de sus afiliados con la nueva reforma de salud se busca revisar los porcentajes actuales de integración vertical y poner en orden el caos de las cifras creados por estas vigilado por la superintendencia financiera.</p> <p><b>Tendencia:</b> Se apunta a dar un vuelco al sistema para dejar de pensar solo en términos financieros y tomar medidas pensando en indicadores de salud y bienestar para los pacientes.</p> <p><b>Fuente:</b> El espectador. Así será la nueva reforma a la salud .Publicado el 12 de Agosto de 2011. Citado el 12 de Diciembre de 2011. Disponible en: <a href="http://www.elespectador.com/impresso/temadeldia/articulo-291623-asi-sera-nueva-reforma-salud">http://www.elespectador.com/impresso/temadeldia/articulo-291623-asi-sera-nueva-reforma-salud</a></p>	<p><b>Oportunidad:</b> Es evidente que una de las grandes falencias del sistema de salud en Colombia se refleja en la falta de unificación de criterios que rigen la atención de la población en cuanto al servicio de salud se refiere. Por lo anterior, la implementación de estrategias por parte del Gobierno Nacional para solucionar esta problemática, genera mayor equidad en la prestación de este servicio, y contribuye con el crecimiento sostenible del sector salud.</p>	X	

<p><b>Geográfico-cultural</b></p>	<p><b>Título del artículo:</b> Exportaciones de turismo de salud llegarán a 300 millones de dólares en 2014</p> <p><b>Frase:</b> “Para el año 2014 Colombia deber ser un país líder en América Latina en servicios de salud y llegar a 300 millones de dólares en exportaciones por este concepto,” informó Juan Carlos Garavito, gerente general del Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</p>	<p><b>Situación actual:</b> En la actualidad se ve como los servicios de salud prestados en Colombia son apetecidos por los extranjeros, por su calidad y precio.</p> <p><b>Tendencia:</b> Si se robustecen las garantías de calidad para la exportación de servicios de salud mediante la vigilancia y control de los centros de salud y además se logra un fortalecimiento de la cadena de valor del sector mediante servicios complementarios y bienestar se aumentaría considerablemente el flujo de turistas a nuestro país en busca de este servicio, contribuyendo con el crecimiento económico en cuanto a ingreso de divisas por parte de visitantes extranjeros al país</p> <p><b>Fuente:</b> Medesalud. Publicado el 13 de Septiembre de 2011 Citado el día 10 de Diciembre de 2011. Disponible en: <a href="http://www.medesalud2011.com/bol-etines-de-prensa/exportaciones.pdf">http://www.medesalud2011.com/bol-etines-de-prensa/exportaciones.pdf</a></p>	<p><b>Oportunidad:</b> De lograrse la tendencia de turismo de salud en Colombia, se convertiría en una oportunidad a largo plazo en la que actualmente el gobierno está llevando a cabo la formulación y puesta en marcha de estrategias que amplíen la aceptación de personas del extranjero con respecto a la oferta de salud por parte de nuestro país. Es necesario el trabajo en equipo realizado por los diferentes actores, como lo son: el sector hotelero, el transporte aéreo, la seguridad nacional, la infraestructura de centros médicos especializados al igual que la educación y</p>	<p>X</p>	
-----------------------------------	---	--	--	----------	--

			formación del personal a cargo.		
<b>Tecnológico</b>	<p><b>Título del artículo:</b> Estudiantes desarrollan software para monitorear estado de salud vía celular.</p> <p><b>Frase:</b> "El teléfono celular tiene el potencial para convertirse en una poderosa herramienta para mejorar la salud de las personas".</p>	<p><b>Situación actual:</b> Estudiantes universitarios desarrollaron un software que permite enviar datos de los signos vitales de un paciente vía celular.</p> <p><b>Tendencia:</b> El desarrollo de nuevas tecnologías puede llegar a implementarse como herramientas que contribuyan en forma positiva con la vida del ser humano. Aunque el celular en primera instancia fue creado para satisfacer la necesidad de comunicación, podría ser utilizado con fines médicos.</p> <p><b>Fuente:</b> Revista Dinero. Estudiantes desarrollan software para monitorear estado de salud vía celular. Publicado el 21 de Junio de 2010. Citado el 12 de Diciembre de 2011 Disponible en: <a href="http://www.dinero.com/actualidad/noticias/estudiantes-desarrollan-software-para-monitorear-estado-salud-via-celular_73282.aspx">http://www.dinero.com/actualidad/noticias/estudiantes-desarrollan-software-para-monitorear-estado-salud-via-celular_73282.aspx</a></p>	<p><b>Oportunidad:</b> El aprovechamiento de los avances tecnológicos en pro del bienestar del ser humano, representan una gran oportunidad que favorece sustancialmente no solo la salud de los colombianos, sino también contribuye con el crecimiento sostenible del sector salud y su reconocimiento a nivel internacional por sus avances en temas de vanguardia.</p>		<b>X</b>

<p><b>Político-social</b></p>	<p><b>Título del artículo:</b> Así será el nuevo Plan Obligatorio de Salud (POS) para los colombianos.</p> <p><b>Frase:</b> Durante el proceso de mejoramiento llevado a cabo en el último año por la Comisión de Regulación en Salud (CRES), habrían sido incorporados cerca de 350 tecnologías en salud, concepto que incluye medicamentos, procedimientos, dispositivos médicos y servicios.</p>	<p><b>Situación actual:</b> En la actualidad se presentan a diario numerosas tutelas por prestación y previsión de medicamentos no incluidos en el POS por lo que se hace necesario abordar decisiones de fondo que regulen la prestación de servicios por fuera del POS.</p> <p><b>Tendencia:</b> Se espera que la ejecución del nuevo POS se responda a las necesidades en salud de los colombianos. De no ser así se seguirán presentando tutelas y el Fondo de solidaridad Fosyga, se vería en un déficit de recursos que llevarían al sistema de salud colombiano al colapso.</p> <p><b>Fuente:</b> El tiempo. Así será el nuevo Plan Obligatorio de Salud (POS) para los colombianos. Publicado el 30 de Noviembre de 2011. Citado el 12 de Diciembre de 2011. Disponible en: <a href="http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10862985.html">http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10862985.html</a></p>	<p><b>Oportunidad:</b> Si se actualiza los procedimientos y medicamentos incluidos en el POS, sería considerada una oportunidad para las entidades e instituciones prestadoras de salud, ya que podrían disminuirse el número de tutelas que tengan que atender (teniendo en cuenta que siempre que existe de por medio una tutela, los demás casos que llevan un proceso, deberán detenerse para dar prioridad a las tutelas falladas).</p>	<p>X</p>	
-------------------------------	---	---	--	----------	--

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO C ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICROENTORNO.**

FACTOR	VARIABLE DE ANALISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	PROB. DE OCURRENCIA	
				ALTA	BAJA
<b>Grupos Reguladores</b>	Falta de recursos en el sector salud	<p><b>Situación Actual:</b> En el sector salud colombiano se están presentando fallas en cuanto a la cantidad de profesionales necesarios y la falta de más recursos económicos. La infraestructura del sistema necesita ciertos cambios para que los servicios prestados sean más organizados y eficientes.</p> <p><b>Tendencia:</b> En Colombia se ve una tendencia a empeorar, puesto que las empresas presentan grandes fallas y el sistema de salud cada vez necesita más organización y calidad en sus servicios y en la atención prestada.</p> <p><b>Fuente:</b> El Colombiano. Faltan médicos, faltan sedes y falta plata. Publicado el 19 de septiembre de 2010. Citado 12 de Diciembre</p>	<p><b>AMENAZA:</b> si se permite que la tendencia continúe sin realizar cambios al sistema, será una amenaza para estas empresas y para las personas que están siendo perjudicadas por la falta de recursos.</p>	<b>X</b>	

		2011. Disponible en: <a href="http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/F/faltan_medicos_faltan_sedes_y_falta_plata/faltan_medicos_faltan_sedes_y_falta_plata.asp?CodSeccion=193">http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/F/faltan_medicos_faltan_sedes_y_falta_plata/faltan_medicos_faltan_sedes_y_falta_plata.asp?CodSeccion=193</a>			
<b>Clientes</b>	Protestas por mal funcionamiento del sistema en el sector salud	<p><b>Situación Actual:</b> Trabajadores de hospitales públicos, usuarios, organizaciones sociales y otros representantes del sector salud participaron en movilizaciones y concentraciones en distintas ciudades del país, para visibilizar la situación del sistema de salud. Con el propósito de mostrar al país que el modelo de salud fracasó, que los hospitales están al borde de la asfixia y que hay muchas EPS insolventes.</p> <p><b>Tendencia:</b> Debido al mal funcionamiento del sistema de salud, crece la tendencia a realizar protestas y paros en las empresas del sector, como única forma de ser escuchados porque se ve que las últimas medidas ordenadas por el Ministerio de la Protección Social han sido buenas en el papel</p>	<p><b>AMENAZA:</b> si la tendencia crece es una clara amenaza pues por un lado, esto demuestra que el sector está funcionando mal y tiene una mala organización, y por otro lado, se altera el orden en las ciudades y con los paros se deja de atender enfermos que necesitan de tratamientos urgentes.</p>	<b>X</b>	

		<p>pero en la práctica han sido lentas, se ha buscado acelerar el flujo de recursos, pero estos no están llegando a los hospitales.</p> <p><b>Fuente:</b> El tiempo. Trabajadores y usuarios de salud protestaron en todo el país .Publicado el 13 de septiembre de 2011. Citado el 12 de Septiembre de 2011. Disponible en: <a href="http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10354328.html">http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10354328.html</a></p>			
<b>Proveedores</b>	<p>Se regula precios de medicamentos y se amplía criterios para el "control directo" de estos</p>	<p><b>Situación Actual:</b> En la época en que Juan Luis Londoño era el Ministro de Salud había 132 medicamentos en el régimen de control directo, cuyos precios estaban controlados por el Ministerio. En el 2006 el Ministro Diego Palacio sacó una circular que desreguló por completo el mercado, con lo cual el precio de los medicamentos se disparó. Luego durante la emergencia económica y social de Uribe el gobierno dijo que unos medicamentos debían quedar bajo</p>	<p><b>OPORTUNIDAD:</b> es una oportunidad pues los medicamentos son una parte importante en el desarrollo de los tratamientos impuestos para las diferentes enfermedades y se necesita que estos tengan un buen control y sobre todo se pueda regular su precio ya que Colombia es uno de los países con los medicamentos más</p>		<b>X</b>

		<p>libertad regulada, es decir que tenían que tener un precio equivalente a lo que se pagaba por ellos en otros países. Pero hasta no existe ningún medicamento bajo régimen de control directo.</p> <p><b>Tendencia:</b> Se tomarán medidas por parte de la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos (CNPMMyDM) quien ha decidido retomar la norma de control directo, y llevar un pequeño grupo de medicamentos a régimen de "control directo" aunque el ministerio pretenda que esto no sea suficiente y la crisis persista siendo la norma promisorio pero insuficiente.</p> <p><b>Fuente:</b> Observatorio del medicamento. Colombia. "Colombia revive tímidamente regulación de precios de medicamentos: Amplía criterios para "control directo" pero inicia aplicación con muy pocos productos. Publicado el 8 de enero de 2012. Citado el 10 de Enero de 2012. Disponible en: <a href="http://www.observamed.org/">http://www.observamed.org/</a></p>	caros del mundo.		
--	--	--	------------------	--	--

<p><b>Competencia</b></p>	<p>Catorce instituciones de salud colombianas entre las mejores de Latinoamérica</p>	<p><b>Situación Actual:</b> Catorce instituciones del país entre clínicas privadas hospitales públicos y universitarios, se encuentran entre las 45 mejores instituciones de salud en Latinoamérica según el ranking de América económica.</p> <p><b>Tendencia:</b> Se espera que las empresas de salud se empiecen a regir por altos estándares de calidad internacionales, para que alcancen así estar entre las mejores instituciones de Latinoamérica y del mundo, brindando un mejor servicio a los colombianos.</p> <p><b>Fuente:</b> García Fitzgerald John.Soyperiodista.com “La buena reputación de la salud colombiana en Latinoamérica” Publicado el 3 de Octubre de 2011. Citado el 12 de Diciembre de 2011. Disponible en: <a href="http://www.soyperiodista.com/recomendaciones/nota-10591-la-buena-reputacion-de-la-salud-colombiana-latinoa">http://www.soyperiodista.com/recomendaciones/nota-10591-la-buena-reputacion-de-la-salud-colombiana-latinoa</a></p>	<p><b>OPORTUNIDAD:</b> Para el sector salud es una gran oportunidad pues las empresas aumentaran su calidad a esperas de lograr ser destacadas en el sector.</p>		<p><b>X</b></p>
---------------------------	--	---	--	--	-----------------

<p><b>Competencia</b></p>	<p>Riesgo de cierre de varias IPS</p>	<p><b>Situación Actual:</b> Un gran número de Instituciones prestadoras de servicios de salud son ficticias según el General Naranjo, puesto que son de papel y han hecho cobros por personas fallecidas, esto se ha hecho de la mano de funcionarios del ministerio de protección social y fosalda para realizar cobros ilegales al sistema.</p> <p><b>Tendencia:</b> si la situación no se controla crecerá la tendencia de instituciones de salud de fachadas aprovechándose de los recursos destinados para quienes en verdad los necesitan y el sistema de salud enfrentará una crisis mayor.</p> <p><b>Fuente:</b> El tiempo. Boletín de prensa 20 de mayo de 2011. Hospitales del país. Publicado el 20 de Mayo de 2011 Citado el 12 de Diciembre de 2011. Disponible en:  <a href="http://www.corteconstitucional.gov.co/comunicados/noticias/NOTICIAS%2020%20DE%20MAYO%20DE%202011.php">http://www.corteconstitucional.gov.co/comunicados/noticias/NOTICIAS%2020%20DE%20MAYO%20DE%202011.php</a></p>	<p><b>AMENAZA:</b> la industria ve una amenaza en esta tendencia pues esto significa que cada vez son más ips que se crean para realizar maniobras de defraudación, y desviar recursos, lo que se percibe en la baja calidad de los servicios de salud.</p>	<p>X</p>	
---------------------------	---------------------------------------	---	---	----------	--

### ANEXO D. GUÍA DIAGNÓSTICO INICIAL INTERNO

RAZÓN SOCIAL EMPRESARIAL	IPS SALUD PLENA S.A.S		
DIRECCIÓN	Calle 13 # 11-18 Lebrija.		
TELÉFONO	6566643		
NOMBRE / CARGO	Juan José Rey Moreno - Gerente		
FECHA	Febrero 15 de 2012		
<b><u>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u></b>			
<b>GUIA DE PREGUNTAS:</b>	<b>ESCALA</b>		
	<b>Definitivamente SI</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Definitivamente NO</b>
1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?		x	
2. ¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?		x	

3. ¿El (los) gerente (s) delega(n) bien la autoridad?	x		
4. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo?			x
5. ¿El administrador en la empresa utiliza los datos históricos para tomar decisiones?		x	
6. ¿Los empleados se identifican con la empresa y poseen sentido de pertenencia con la misma?		x	
7. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?	x		
<b><u>AUDITORIA DE MARKETING</u></b>			
<b>GUIA DE PREGUNTAS:</b>	<b>ESCALA</b>		
	<b>Definitivamente SI</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Definitivamente NO</b>

8. ¿Son eficaces los mecanismos de incentivos para el desarrollo de la empresa?			X
9. ¿Ofrece el servicio de mantenimiento a un segmento del mercado?		X	
10. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?	X		
11. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?	X		
12. ¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?	X		
13. ¿La empresa cuenta con una estructura organizada de ventas?	X		
14. ¿La empresa realiza investigaciones de mercado?		X	
15. ¿La calidad del producto y el servicio al cliente son satisfactorios para el cliente?		X	

16. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?	x		
17. ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?		x	
18. ¿El marketing y la planeación son acordes con la disponibilidad del presupuesto de la empresa?	x		
19. ¿La empresa cuenta con un respaldo reconocido (marcas)?	x		
20. ¿Son buenas las relaciones que se maneja con otras empresas de la industria?	x		
<b><u>AUDITORIA FINANZAS Y CONTABILIDAD</u></b>			
<b>GUIA DE PREGUNTAS:</b>	<b>ESCALA</b>		
	<b>Definitivamente SI</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Definitivamente NO</b>

21. ¿Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo con el análisis de los indicadores?	x		
22. ¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?	x		
23. ¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de créditos o de acciones?	x		
24. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?	x		
25. ¿Son coherentes los procedimientos para la presupuestación del capital?	x		
26. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?	x		
27. ¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	x		

28. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuada?	x		
29. ¿Se tienen datos históricos de las ventas para pronosticar ventas futuras?	x		
30. ¿Se realizan periódicamente evaluaciones financieras sobre los resultados de las operaciones del negocio?			X
31. ¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?		x	
32. ¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?		x	
33. ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?		x	

<b>AUDITORIA DE PRODUCCION Y OPERACIONES</b>			
<b>GUIA DE PREGUNTAS:</b>	<b>ESCALA</b>		
	<b>Definitivamente SI</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Definitivamente NO</b>
34. ¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?	x		
35. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?	x		
36. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?	x		
37. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?		x	
38. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?	x		
39. ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?	x		

40. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?	x		
41. ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?	x		
42. ¿La compañía tiene la capacidad suficiente para dar respuesta a la demanda en su totalidad?	x		
43. ¿La compañía tiene un espacio amplio y cómodo para la plena realización de sus actividades?	x		
44. ¿Considera estratégica la ubicación de su empresa?	x		
45. ¿Las instalaciones de la compañía cumplen con las condiciones necesarias para brindar un excelente servicio al cliente (aseo, orden, capacitación de los empleados para atender al público, etc.)?		x	

<b>AUDITORIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>			
<b>GUIA DE PREGUNTAS:</b>	<b>ESCALA</b>		
	<b>Definitivamente SI</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Definitivamente NO</b>
46. ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?	x		
47. ¿Se emplean empresas externas para I&D?, ¿son rentables?			X
48. ¿Se asignan eficazmente recursos para investigación y desarrollo?			X
49. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?	x		
50. ¿Se controla mediante bases de datos la satisfacción de los clientes, para generar un servicio de mayor valor?			X

**AUDITORIA DE LOS ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA**

<b>GUIA DE PREGUNTAS:</b>	<b>ESCALA</b>		
	<b>Definitivamente SI</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Definitivamente NO</b>
51. ¿La compañía tiene en cuenta el plan de desarrollo de la región para el crecimiento y sostenimiento de la misma?	x		
52. ¿Se identifica la empresa con las políticas del gobierno en cuanto a materia de inversiones, generación de empleo, infraestructuras, servicios públicos entre otros?	x		
53. ¿La compañía se condiciona por aspectos de la economía nacional como crecimiento, desempleo, y deuda pública?	x		

54. ¿Implementa dentro de sus políticas el desarrollo de los programas de instituciones gubernamentales fundamentadas en la política de inversiones?	x		
55. ¿Se tienen en cuenta leyes y disposiciones legales que se relacionan directamente con el negocio?	x		
<b>CANTIDAD RESPUESTAS (indique el número de respuestas en cada casilla)</b>	<b>33</b>	<b>12</b>	<b>10</b>

Fuente : Elaboración propia

### ANEXO E. INSTRUMENTO RECOLECCIÓN INFORMACIÓN INTERNA

CAPACIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD		
	Maxima	Mediana	Maxima	Mediana	Minima
Uso de planes estrategicos			x		
Asignacion de recursos				x	
Clima y cultura organizacional				x	
Sistema de informacion y comunicaci3n	x				
Estructura organizativa			x		
Administracion y desarrollo				x	
Adaptacion a los cambios		x			
Proyeccion de la imagen corporativa			x		
Desarrollo equilibrado				x	

Fuente : Elaboraci3n propia

## ANEXO F. PROGRAMACIÓN DE HORARIOS

PROGRAMACIÓN DE HORARIOS- MANUAL DE FUNCIONES IPS SALUD PLENA S.A.S											
CARGO	FECHA										
	Febrero 28/2012	Febrero29/2012	Marzo 1/2012	Marzo 2/2012	Marzo3/2012	Marzo 5/2012	Marzo 6/2012	Marzo 7/2012	Marzo 8/2012	Marzo 9/2012	Marzo10/2012
GERENTE GENERAL	7am-8am										
REVISOR FISCAL-CONTADOR	2pm-3pm										
COORDINADOR MÉDICO		7am-8am									
COORDINADOR ADMON			7am-8am								
MÉDICO GENERAL 1			2pm-3pm								
MÉDICO GENERAL 2			2pm-3pm								
ODONTÓLOGO 1				7am-8am							
ODONTÓLOGO 2				7am-8am							
AUXILIAR DE HIGIENE				7am-8am							
ENFERMERA JEFE					2pm-3pm						
AUXILIAR DE ENFERMERIA					2pm-3pm						
NUTRICIONISTA						7am-8am					
PSICOLOGA						7am-8am					
REGENTE DE FARMACIA							2pm-3pm				
FISIOTERAPEUTA											
SECRETARIA								2pm-3pm			
RECEPCIONISTA									7am-8am		
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES									2pm-3pm		
AUXILIAR MENSAJERO										7am-8am	
AUXILIAR TOMA DE MUESTRAS										7am-8am	
AUXILIAR DE ARCHIVO											2pm-3pm

NOTA : El horario de atención estipulado para la recolección de información es de 7am-8am y de 2pm-3pm en los respectivos días.

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO G. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES														
ACTIVIDADES	Feb13-16/2012	Feb17/2012	Feb18-24/2012	Feb27/2012	Feb28- Marzo10/2012	Marzo 12/2012	Marzo12-13/2012	Marzo13-15/2012	Marzo16-21/2012	Marzo22/2012	Marzo22-31/2012	Abril2/2012	Abril3/2012	Abril9/2012
<b>PREPARACIÓN</b>														
Conocimiento general de la IPS	X													
Revisión del organigrama.	X													
Reunión programada de comunicación para dar inicio al proceso.		X												
Creación de instrumentos de recolección de información.			X											
Programación de horarios.				X										
<b>EJECUCIÓN</b>														
Observación directa de los puestos de trabajo.				X										
Aplicación de instrumentos según cronograma establecido.					X									
Entrevista y confrontación de información obtenida con los jefes inmediatos.						X								
Diseño del formato para el manual de funciones.							X							
Propuestas de mejora.								X						
Revisión por parte de los jefes inmediatos del bosquejo del manual de funciones.									X					
Reunión de aprobación										X				
Elaboración del documento de manual de funciones final.											X			
<b>ADMINISTRACION</b>														
Entrega a la ips del manual de funciones para impresión.												X		
Firmar formatos													X	
Implementación														X

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO H. HOJA DE OBSERVACIÓN

HOJA DE TRABAJO- OBSERVACIÓN				
CARGO	FUNCIONES		CONDICIONES DE TRABAJO	
	Descripción de las tareas observadas	Personas involucradas	Estado del puesto de trabajo	Descripción de equipos , herramientas, dentro del lugar de trabajo y uso de elementos de protección personal.
Gerente				
Coordinación administrativa				
Coordinación médica				
Medicina general				
Odontología				
Laboratorio				
Promoción y prevención				
Enfermería				
Terapia física y respiratoria				
Recepción y atención al usuario				
Archivo y mensajería				
Farmacia				
Servicio general				

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO I. FORMATO PERFIL DE CARGOS

			
FORMATO PERFIL DE CARGOS			
FECHA: <u>28-feb-12</u>		SEDE: <u>Lebrija</u>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
DENOMINACIÓN: <u>Gerente General</u>			
DEPENDENCIA: <u>Gerencia</u>			
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>			
Garantizar la excelencia en la calidad del servicio mediante el establecimiento de políticas institucionales que permitan disponer de los recursos de una forma eficiente conforme a los requerimientos del usuario.			
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA : Profesional en carreras administrativas, preferiblemente con estudios de postgrado en salud. Profesional de la salud, con postgrado en administración de servicios de salud.			
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Debe tener minimo 3 años de experiencia en cargos de direccion , gerencia .			
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>			
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>
Comunicar políticas institucionales y velar por su cumplimiento .		D	D
Establecer presupuesto anual para ejecutar actividades de las diferentes areas.		O	A
Diseñar indicadores de desempeño		M	C
Representar a la institucion ante mecanismos de vigilancia y control e instancias juridicas.		D	D
Garantizar el adecuado desempeño del personal a su cargo.		D	C
Garantizar el cumplimiento de procedimientos adecuados en las diferentes áreas.		D	C
<b>Convenciones</b>			
TIPO DE FUNCIÓN		Ejecución	Análisis
PERIODICIDAD		Dirección (d)	Control (c)
		Ocasión	Diaria (d)
		Mensual (m)	Trimestral (t)

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente				
b. Posición Bípeda				
c. Posturas mantenidas				
d. Alternar posiciones				
e. Motricidad Gruesa				
f. Motricidad Fina				
g. Destreza Manual				
h. Levantamiento y Manejo de Cargas				
i. Velocidad de Reacción				
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				x
b. Producir información oral/escrita				x
c. Análisis de información				x
d. Emitir respuestas rápidas			x	
e. Atención				x
f. Concentración				x
g. Repetitividad				x
h. Monotonía				x
i. Tareas de precisión visomotora	x			
j. Habilidad para solucionar problemas				x
k. Interpretación de signos y símbolos	x			
l. Percepción causa - efecto				x
m. Valoración de la realidad				x
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual			x	
b. Percepción auditiva			x	
c. Percepción gustativa	x			
d. Percepción olfatoria	x			
e. Percepción táctil	x			
f. Percepción / discriminación de detalles			x	
g. Integración sensorial requerida	x			
h. Diferenciación figura fondo	x			
i. Relaciones espaciales	x			
n. Percepción del color	x			
o. Planificación motora		x		

8. CONDICIONES AMBIENTALES DEL CARGO			
FACTOR	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Iluminación	x		
b. Calor			x
c. Frío			x
d. Humedad			x
e. Ruido			x
f. Ventilación		x	
g. Olores			x

9.RIESGOS DEL CARGO					
RIESGO	ALTO		MEDIO		
Riesgo de accidente laboral.	ALTO		MEDIO		BAJO x
Gravedad de la lesión a sufrir.	LEVE	x	MODERADA		GRAVE

Fuente: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Formato de perfil de cargos. [En línea] [Citado en marzo de 2012] Disponible en [www.unal.edu.co/.../formato%20perfil%20cargo%20v%20jul%2026](http://www.unal.edu.co/.../formato%20perfil%20cargo%20v%20jul%2026) Modificación del autor.

## ANEXO J. FORMATO ENTREVISTA JEFE INMEDIATO

<b>FORMATO ENTREVISTA JEFE INMEDIATO</b>	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
Nombre el cargo del que usted es jefe	
¿A qué coordinación o área dentro del organigrama hace parte el cargo que usted lidera?	
Mencione el objetivo del cargo dentro de la institución.	
Describa brevemente las funciones específicas del cargo.	
¿Qué tipo de experiencia debe tener la persona elegida para este cargo?	
¿Cuáles son las competencias o habilidades que cree usted que representan el perfil de este cargo?	
¿Qué responsabilidades tiene el empleado en cuanto a información confidencial, dinero, equipos y herramientas?	

¿Cree usted que el empleado puede presentar o desarrollar problemas de salud en la ejecución de sus sus funciones dentro del puesto de trabajo? Nombre cuales.	
--	--

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO K. PROCESO DE CREACIÓN Y SEGUIMIENTO MAPA ESTRATEGICO EN DATACYCLE SMAP**



**Objetivo estratégico**

Nombre	A canzar un nivel de flujo de caja sostenible y viable financieramente
Descripción	
Responsable	Gerente General
Perspectiva	Financiera
Código	1

Aceptar Cancelar

**Indicador**

Indicador:

Código:

Descripción:

Responsable:

Origen datos:

Peso en el objetivo:

Target anual:

Ejemplo >470K€

**Iniciativa**

Nombre:

Descripción:

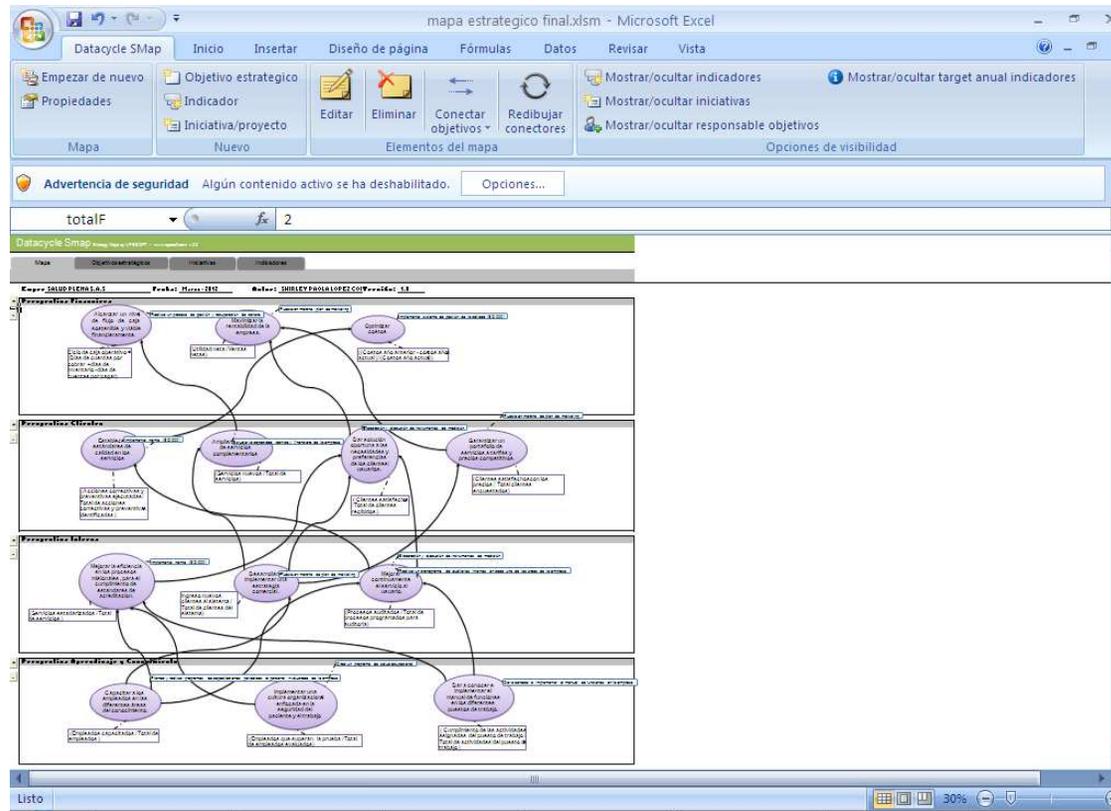
Responsable:

Fecha de inicio:

Fecha de finalización:

Estado:

Código:



Fuente : Datacycle Smap Strategy Maps by APESOFT. Versión 2.0

## ANEXO L. REPORTE DE OBJETIVOS , INDICADORES E INICIATIVAS

mapa estrategico final.xlsm - Microsoft Excel

Datacycle SMap Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Empezar de nuevo Objetivo estrategico Propiedades Indicador Iniciativa/proyecto Mapa Nuevo Editar Eliminar Conectar objetivos Redibujar conectores

Mostrar/ocultar indicadores Mostrar/ocultar target anual indicadores Mostrar/ocultar iniciativas Mostrar/ocultar responsable objetivos Opciones de visibilidad

Datacycle Smap Strategy Maps by APESOFT - www.apesoft.com v2.0

Mapa Objetivos estratégicos Iniciativas Indicadores

Código	Objetivo estratégico	Perspectiva	Descripción	Responsable	Código objetivo
M.3	Alcanzar un nivel de flujo de caja sostenible y viable financieramente.	Financiera		Gerente General	1
M.6	Máximizarse la rentabilidad de la empresa.	Financiera		Gerente General	2
M.7	Optimizar costos operacionales	Financiera		Gerente General - Contador	3
M.8	Mejorar la eficiencia en los procesos misionales , para el cumplimiento de estándares de acreditación.	Interna		Coordinador administrativo	8
M.9	Desarrollar e implementar una estrategia comercial .	Interna		Gerente General	9
M.10	Mejorar continuamente el servicio al usuario.	Interna		Coordinador administrativo	10
M.12	Establecer estándares de calidad en los servicios	Clientes		Coordinador administrativo	4
M.13	Ampliar portafolio de servicios complementarios	Clientes		Gerente General	5
M.14	Dar solución oportuna a las necesidades y preferencias de los clientes/ usuarios.	Clientes		Coordinador administrativo	6
M.15	Garantizar un portafolio de servicios a tarifas y precios competitivos.	Clientes		Gerente General	7
M.16	Capacitar a los empleados en las diferentes áreas del conocimiento.	Aprendizaje y conocimiento		Coordinador medico y administrativo	12
M.17	Implementar una cultura organizacional enfocada en la seguridad del paciente y el trabajo en equipo.	Aprendizaje y conocimiento		Coordinador medico - administrativo	13
M.18	Dar a conocer e implementar el manual de funciones en los diferentes puestos de trabajo.	Aprendizaje y conocimiento		Gerente General	15

Listo 60%

mapa estrategico final.xlsm - Microsoft Excel

Mapa | Nuevo | Elementos del mapa | Opciones de visibilidad

Mapa | Objetivos estratégicos | Iniciativas | Indicadores

Indicador	Descripción	Responsable	Origen indicador	Peso%	Código indicador	Target anual
Ciclo de caja operativo = (Días de cuentas por cobrar + días de inventario - días de cuentas por pagar) / Ventas netas  ((Costos año anterior - costos años actual) / Costos año actual) * 100 (Servicios estandarizados / Total de servicios) Ingreso nuevos clientes al sistema / Total de clientes del sistema (Procesos auditados / Total de procesos programados para acciones correctivas y preventivas ejecutadas / Total de acciones correctivas y preventivas ejecutadas) / Total de clientes recibidos (Clientes satisfechos / Total de clientes recibidos) / Total clientes (Empleados capacitados / Total de empleados)  (Empleados que superan la prueba / Total de empleados) / Cumplimiento de las actividades asignadas del puesto de trabajo / Total de actividades		Gerente General	Estado de resultados		.11	
		Gerente General	Encuesta de satisfacción realizada a clientes		.12	
		Gerente General	Estado de resultados		.13	
		Coordinador administrativo	Empleados y todas las áreas de la empresa.		.14	
		Gerente General	Base de datos clientes de la empresa		.15	
		Coordinador administrativo	Áreas de la empresa		.16	
		Coordinador administrativo	Áreas de la empresa		.18	
		Gerente General	Portafolio de servicios		.19	
		Coordinador administrativo	Base de sugerencias		.110	
		Servicio al cliente	Encuesta realizada a clientes particulares		.111	
		Coordinador medico y administrativo	Cronograma de capacitaciones y lista de asistencia a capacitaciones		.112	
		Coordinador medico-administrativo	Tes		.113	
		Gerente General	Manual de funciones, Informe de actividades realizadas(mes)		.114	

Listo

