

FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA E.S.E
HOSPITAL SAN JOSÉ ENMARCADO EN LA HERRAMIENTA DEL BALANCED
SCORECARD-BSC, CON MIRAS AL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA
INSTITUCIÓN

María Teresa Daza Quintero

María Juliana Saavedra Ayala

Director

Mag. Jacqueline Santamaría Valbuena

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingeniería Industrial

Bucaramanga, Santander

2020

FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA E.S.E
HOSPITAL SAN JOSÉ ENMARCADO EN LA HERRAMIENTA DEL BALANCED
SCORECARD-BSC, CON MIRAS AL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA
INSTITUCIÓN

María Teresa Daza Quintero

María Juliana Saavedra Ayala

Trabajo de grado:

En la modalidad de proyecto aplicado como requisito para optar por el título de Ingeniera
Industrial

Director

Mag. Jacqueline Santamaría Valbuena

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingeniería Industrial

Bucaramanga, Santander

2020

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto de grado a Dios y a nuestros padres, quienes estuvieron siempre en nuestro camino aportándonos apoyo y dando fortaleza en todo momento, por velar por nuestro bienestar y depositando toda la confianza en nosotras para afrontar cada reto que se nos ha presentado en el camino, los amamos.

Agradecemos a nuestros profesores pilares de aprendizaje y principalmente a la directora de nuestro proyecto de grado por su paciencia y sabiduría.

Por ellos y todos los que hicieron parte de esta etapa, nos encontramos eternamente agradecidas.

Contenido

Introducción	9
1. Generalidades de la empresa.....	10
1.1 Nombre de la empresa.....	10
1.2 Actividad Económica / Productos y Servicios	10
1.3 Número de empleados.....	11
1.4 Estructura Organizacional.....	11
1.5 Teléfono	12
1.6 Dirección.....	12
1.7 Reseña Histórica	13
1.8 Descripción del área específica de trabajo	13
1.9 Nombre y cargo del supervisor	13
2. Diagnóstico de la Empresa.....	14
3. Delimitación del Problema-Alcance	15
4. Antecedentes	16
5. Justificación	22
6. Objetivos	24
6.1 Objetivo General	24
6.2 Objetivos Específicos.....	24
7. Marco Teórico.....	25
8. Diseño Metodológico.....	32
9. Formulación de misión, visión y filosofía organizacional	33
9.1 Declaración de la misión.....	34
9.1.1 Misión actual.....	34
9.1.2 Misión propuesta.....	34
9.2 Declaración de la visión.....	34
9.2.1 Visión actual	34
9.2.2 Visión propuesta	35
9.3 Filosofía organizacional.....	35
9.3.1 Objetivos corporativos.....	35
9.3.2 Valores corporativos	36
10. Análisis externo	37
10.1.1 Análisis de las oportunidades y amenazas del macro y microentorno.....	37

10.1.2	Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter	40
10.2	Análisis de las oportunidades y amenazas del ambiente competitivo.....	46
10.2.1	Análisis del Grupo Estratégico en el que participa la empresa.....	46
11.5.2	Análisis de los principales competidores a partir de la Matriz de Perfil Competitivo – MPC.....	50
10.3	Conclusiones del análisis externo	52
10.3.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.....	52
11.	Análisis Interno.....	55
11.1	Guía para el diagnóstico interno	55
12.	Diagnóstico interno.....	56
12.1	Análisis de fortalezas	56
12.2	Diagnóstico de las habilidades distintivas que soportarán la ventaja competitiva de la empresa 57	
12.3	Diagnóstico de las debilidades	58
12.4	Conclusión del análisis interno	58
12.4.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.....	58
13.	Formulación de objetivos y estrategias.....	60
13.1	Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la organización.....	60
13.1.1	Matriz Interna-Externa.....	60
13.1.2	Matriz DOFA	61
14.	Diseño del mapa estratégico.	63
a.	Explicación y justificación de las estrategias a implementar.....	63
b.	Explicación y justificación de las estrategias corporativas a implementar.....	64
15.	Balanced Scorecard.....	70
16.	Manual de funciones y procedimientos.....	73
17.	Conclusiones.....	80
18.	Recomendaciones	82
19.	Referencias.....	83
20.	Anexos	87
Tabla 2	Análisis del Macroentorno	38
Tabla 3	Análisis del Microentorno.....	38
Tabla 4	Rivalidad de las Compañías que Compiten en la Industria.....	41
Tabla 5	Amenaza de Nuevos Competidores a la Industria.	42
Tabla 6	Poder de Negociación de los Proveedores	44

Tabla 7 Poder de Negociación de los Usuarios.....	45
Tabla 8 Matriz de Perfil Competitivo	50
Tabla 9 Matriz E.F.E.....	53
Tabla 10 Análisis de Fortalezas	56
Tabla 11 Diagnóstico de las Debilidades	58
Tabla 12 Matriz E.F.I.....	59
Tabla 13 Matriz DOFA	61
Ilustración 1.Estructura Organizacional Hospital San José de la Gloria Cesar.	12
Ilustración 2.Análisis estratégico.	26
Ilustración 3.Mapa de grupos estratégicos.	47
Ilustración 4.Matriz I.E.	60
Ilustración 5. Mapa estratégico	68
Ilustración 6.Balanced Scorecard Imagen tomada de la herramienta en Excel construida.	72
Ilustración 7.Mapa de procesos.....	74
Ilustración 8.Formato de información para el análisis del puesto de trabajo primera parte.....	75
Ilustración 9.Formato general de información para el análisis del puesto de trabajo segunda parte.	76
Ilustración 10.Formato general de información para el análisis del puesto de trabajo tercera parte.	77
Ilustración 11.Formato general de información para el análisis del puesto de trabajo cuarta parte.....	78
Anexo A. Formato general de información para el análisis del puesto de trabajo: Archivo en PDF.	87
Anexo B. Herramienta diagnóstico interno: Archivo en Excel con la descripción de cada área de la institución y el respectivo diagnóstico.	87
Anexo C. BSC Hospital San José: Archivo en Excel con la presentación de la institución y cuadro de mando integral.	87
Anexo D. Manual de procedimientos Hospital San José: Archivo en Excel con la presentación de la institución y manual de procedimientos.....	87
Anexo E. Manual de funciones Hospital San José: Archivo en Word con el manual de funciones para cada puesto de trabajo de la institución.....	87
Anexo F. Audios formato general de información para el análisis del puesto de trabajo: Archivo en Google Drive, Formato MP3 Y MP4 con las entrevistas realizadas a cada puesto de trabajo, ver link: https://drive.google.com/folderview?id=1STpw-TIYvTKqH1_O7RC1z6GicfL4xLCW	87

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA E.S.E HOSPITAL SAN JOSÉ ENMARCADO EN LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD-BSC, CON MIRAS AL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA INSTITUCIÓN

AUTOR(ES): María Teresa Daza Quintero, María Juliana Saavedra Ayala

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Jacqueline Santamaria Valbuena

RESUMEN

Las instituciones que prestan los servicios de salud como el E.S.E Hospital San José requieren de una formulación estratégica como recurso esencial que distinga la diversidad de variables que afectan o promueven el desarrollo organizacional, así como de herramientas que sirvan como eje para la toma de decisiones por parte de la alta dirección y que permita así obtener un valor agregado frente a las de su mismo sector. Es así como la formulación estratégica para la E.S.E Hospital San José partió del análisis del contexto organizacional, reconociendo el ambiente competitivo donde este participa y creando estrategias que promueven el desarrollo exponencial del mismo, posteriormente se establecieron los planes de acción con la herramienta denominada Balanced Scorecard donde se encuentran los respectivos indicadores, así como también su medición para alcanzar los objetivos propuestos. Finalmente se encuentran los manuales de funciones y procedimientos que le proporcionan a la institución documentación actualizada necesaria para el logro esperado de sus actividades gerenciales, misionales y de apoyo.

PALABRAS CLAVE:

Formulación, desarrollo, análisis, organización, estrategia.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**GENERAL SUMMARY OF WORK
OF GRADE**

TITLE: FORMULATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE E.S.E HOSPITAL SAN JOSÉ FRAMED IN THE BALANCED SCORECARD-BSC TOOL, WITH A VIEW TO THE CONTINUOUS IMPROVEMENT OF THE INSTITUTION

AUTHOR(S): María Teresa Daza Quintero, María Juliana Saavedra Ayala

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Jacqueline Santamaria Valbuena

ABSTRACT

The institutions that provide health services such as the ESE Hospital San José require a strategic formulation as an essential resource that distinguishes the diversity of variables that affect or promote organizational development, as well as tools that serve as an axis for decision-making by part of senior management and thus allow to obtain an added value compared to those of the same sector. This is how the strategic formulation for ESE Hospital San José started from the analysis of the organizational context, recognizing the competitive environment where it participates and creating strategies that promote its exponential development, later the action plans were established with the tool called Balanced Scorecard where the respective indicators are found, as well as their measurement to achieve the proposed objectives. procedures that provide to the institution updated documentation necessary for the expected achievement of its management, missionary and support activities.

KEYWORDS:

Formulation, development, analysis, organization, strategy.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El presente trabajo denominado “Formulación del direccionamiento estratégico para la E.S.E Hospital San José enmarcado en la herramienta del Balanced Scorecard-BSC, con miras al mejoramiento continuo de la institución” se basa en propuestas de mejora y recolección de datos para la creación de herramientas que permitan aumentar la calidad de la información y el servicio en la institución y centros de salud ubicados por las zonas rurales más habitadas en el municipio de La Gloria en el departamento del Cesar con el fin de mejorar la actual gestión.

El proyecto está dividido en secciones donde se desarrolla el problema de investigación, la realidad problemática, objetivos, el alcance y la justificación; algunos modelos seguidos para la construcción de los manuales, la presentación de resultados, antecedentes teóricos e información relacionada.

Se desarrolló la propuesta en investigación donde se presenta el análisis de la formulación estratégica para los próximos años, analizando estrategias de diversificación e integraciones que permitan un mejor manejo de todas las áreas y centros de salud afines a la institución.

Finalmente la justificación de estrategias que buscarán suplir algunos aspectos faltantes para la combinación de nuevas y mejores acciones enfocadas al tratamiento y búsqueda de nuevos recursos que permitan la mejora en instituciones públicas del sector salud.

1. Generalidades de la empresa

1.1 Nombre de la empresa

Hospital San José de la Gloria Cesar.

1.2 Actividad Económica / Productos y Servicios

Pertenece a la actividad económica terciaria, atención a la salud humana y asistencial social, presta los servicios de atención en salud del Primer Nivel de Complejidad en el Municipio de la Gloria Cesar y sus áreas de influencia, dentro del marco legal del Sistema General de Seguridad Social en Salud; modulada y regulada por el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, Superintendencia Nacional de Salud, Ministerio de Salud y Trabajo y Entidades Promotoras en Salud entre otras.

El hospital cuenta con dos Centros de Salud ubicados en el corregimiento de Ayacucho y Simaña y tres Puesto de Salud ubicados en los corregimientos de la Mata y Besote.

La E.S.E (Empresa Social del Estado) tiene habilitado los siguientes servicios:

- Hospitalización de Baja Complejidad.
- Servicios obstétricos Baja Complejidad.
- Esterilización.
- Consulta Médica General.
- Consulta de Odontología General.
- Consulta de Enfermería.
- Servicios Extramurales.
- Servicio de Vacunación.
- Urgencias Baja Complejidad.
- Laboratorio Clínico Baja Complejidad.

- Radiología e Imágenes Diagnósticas Baja Complejidad.
- Ambulancia de Traslado Asistencial Básico.
- Nutrición y dieta
- Apoyo a la salud pública
- Psicología

Eventualmente presta servicios de Consulta de Especialistas como Ginecología y Optometría. Esta entidad cuenta con personal profesional e idóneo para la prestación de cada uno de los servicios que ofrece, actualmente tiene sesenta y seis (66) empleados de los cuales: Veinte (20) corresponden al Área Administrativa y Cuarenta y seis (46) corresponden al Área Asistencial (Manual de funciones. requisitos y competencias laborales., 2013).

1.3 Número de empleados

Cuenta con alrededor de 66 empleados.

1.4 Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional de la ESE Hospital San José, corresponde a un estilo de Organización vertical, donde existe una fluida comunicación en ambos sentidos, lo cual genera una mayor supervisión de las tareas y procesos a realizar, a continuación, en la Ilustración 1. Estructura Organizacional Hospital San José de la Gloria Cesar, se refleja con mayor claridad cómo están representados sus niveles jerárquicos y las unidades funcionales correspondientes en las diferentes áreas administrativa y asistencial.

ESQUEMA ORGANIZACIONAL

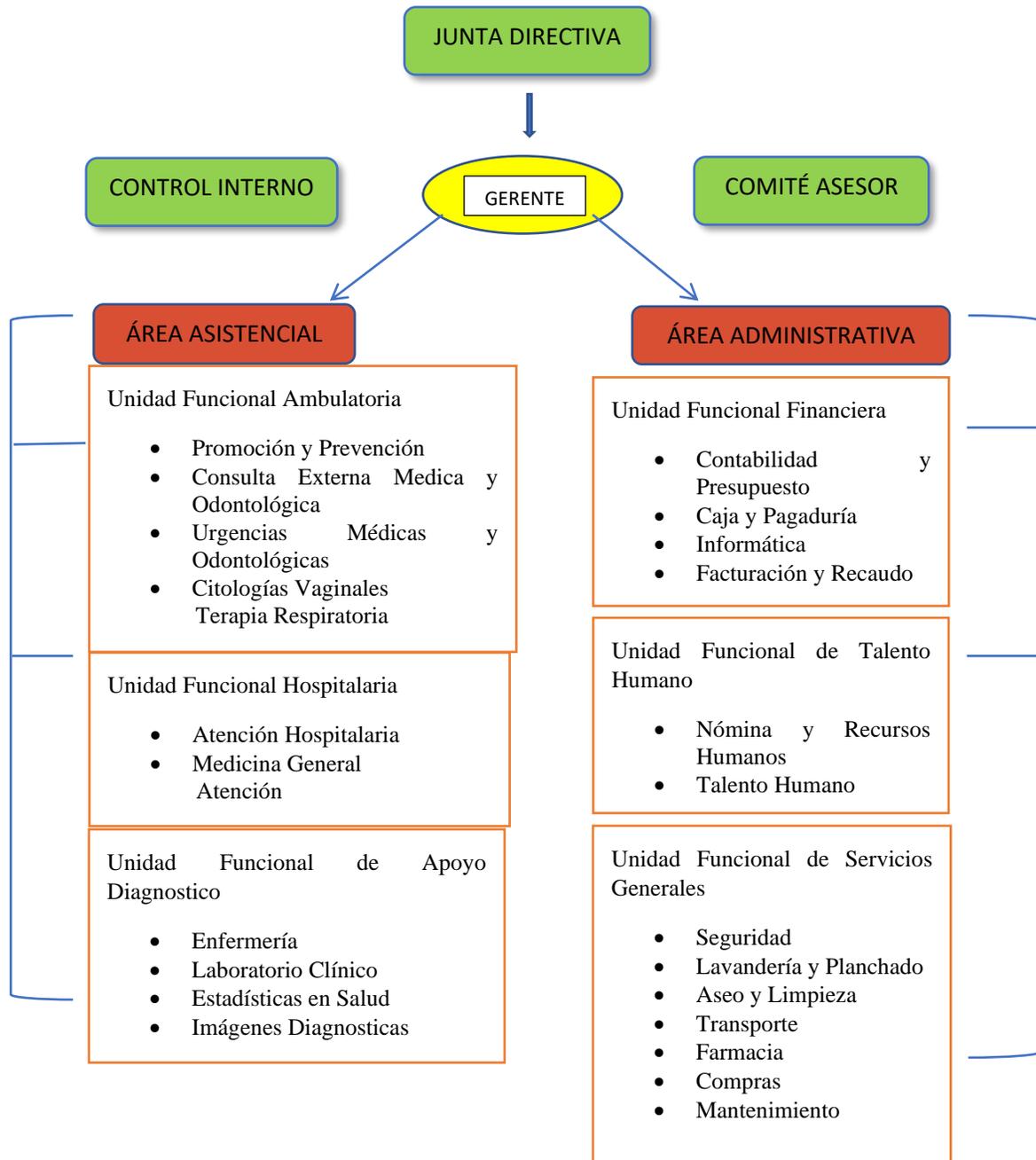


Ilustración 1. Estructura Organizacional Hospital San José de la Gloria Cesar.

1.5 Teléfono

5683072

1.6 Dirección

Carrera 9 #2-14

1.7 Reseña Histórica

El Hospital San José tuvo su origen en la Resolución 02552 del 7 de noviembre de 1972, proferida por el Ministerio de Salud, fue nombrado primer médico director GUILLERMO KORTRIGTH DELGADO y como menciona la Señora LATIFE JAYK, en esta época se realizaban en la institución todo tipo de cirugías programadas y de urgencias sin ninguna complicación por médicos generales resolviendo de esta manera los problemas graves de salud del Municipio de La Gloria y sur del Cesar.

El Hospital San José de la Gloria Cesar identificado con el NIT. 892300343-5, es una Entidad Pública, transformada en Empresa Social del Estado (E.S.E) mediante Acuerdo Municipal N° 122 de marzo de 1995 (Manual de funciones. requisitos y competencias laborales., 2013).

1.8 Descripción del área específica de trabajo

El Hospital San José de la Gloria-Cesar se caracteriza por su Talento Humano calificado reflejado en la calidad del servicio ofrecido a los pacientes; actualmente cuenta con misión, visión y manual de funciones desactualizado, es por esta razón que el área de enfoque durante el proyecto de grado corresponde a Sistemas de Gestión y Administración que se constituye como recurso esencial en las instituciones de salud, una gestión adecuada de este, es crucial para el óptimo desempeño y el logro de metas del sistema de salud en conjunto.

1.9 Nombre y cargo del supervisor

Elena María Quintero Bonett-Gerente E.S.E Hospital San José.

2. Diagnóstico de la Empresa

El Hospital San José de la Gloria-Cesar cuenta con un equipo humano de 66 personas, 20 personas fijos en la planta y 46 por contratos de prestación de servicios, quienes le apuestan a la mejora continua de sus recursos humanos por medio de herramientas como el Manual de funciones, requisitos y competencias laborales como instrumento fundamental en el desarrollo de sus actividades y procesos de selección implementado desde 2013 hasta la actualidad.

La institución presta los servicios asistenciales de primer nivel cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por la superintendencia y ministerio de salud, garantizando mecanismos de participación ciudadana y comunitaria establecidos en las disposiciones legales vigentes, hacen tratamiento y reducción de sus residuos, que garantiza su mejoramiento continuo, dando cumplimiento a la legislación y regulaciones vigentes aplicando estas exigencias a proveedores y contratistas vinculados directa o indirectamente con la ESE.

En la actualidad el hospital se enfrenta a demandas colectivas, lo que ha conllevado a desarrollar convenios para saldar sus deudas dejando de lado el mejoramiento de la infraestructura y el servicio; las oportunidades de obtener mejores condiciones de trabajo se ven afectadas por la falta de capacitación, las altas tasas de rotación de personal por los pagos tardíos debido la mala gestión y la necesidad de la reestructuración de la planta de personal, por estas razones se requiere implementar herramientas para el control e integración de todas las áreas funcionales así como el seguimiento de las estrategias y objetivos. La organización se encuentra muy preocupada por perder la autonomía debido a que la Secretaria Departamental Del Cesar está llevando un proceso por la revisión de cuentas y problemas relacionados con el servicio prestado.

3. Delimitación del Problema-Alcance

El proyecto se centrará en el diseño de herramientas para el mejoramiento de la gestión administrativa y la recepción de la información, por ello la necesidad de adaptación al entorno del E.S.E Hospital San José de La Gloria en el departamento del Cesar, obstaculizado por los cambios frecuentes en la rotación del personal y la falta de documentación.

El proyecto tiene la finalidad de ser una investigación aplicada debido a que busca responder un problema concreto como es la carencia y desactualización de los manuales, la necesidad de la integración de los lineamientos estratégicos y creación de herramientas para suministrar información veraz del Hospital San José a entidades que vigilan las actividades en la ejecución de la atención en los servicios de salud y el mantenimiento del sistema; los lineamientos del proyecto están dirigidos a todas las áreas funcionales como son la gerencia, área administrativa, financiera, urgencias, observación, hospitalización, laboratorio clínico, atención al usuario, facturación, consulta externa y el traslado asistencial por carretera a una E.S.E de segundo nivel, además de los diferentes programas que maneja la E.S.E y de las instituciones afluentes al hospital, ubicadas en las zonas corregimentales del municipio.

Esta institución tiene como funciones el servicio hospitalario de primer nivel lo que es la base para el desarrollo de las actividades en este sector, por lo tanto, de ello depende detallar y comprender la ejecución de los procedimientos del personal según la normatividad establecida en la estructura orgánica, para promover el mejoramiento del desarrollo administrativo dando cumplimiento a todos los requerimientos del Ministerio de Salud y del Consejo Municipal de Gestión del Riesgo de Desastres.

4. Antecedentes

La formulación estratégica es el planteamiento de un propósito donde se encuentran integrados los objetivos y metas que se desean cumplir dentro de una organización en un determinado tiempo, que tiene como finalidad el crecimiento y la mejora continua dentro de la misma. Surge como necesidad a los distintos cambios presentes en el entorno y el cómo dar respuesta a ellos, por medio del diseño de estrategias que finalmente llevarán a obtener un adecuado proceso de toma de decisiones.

En Colombia las entidades hospitalarias cada vez más, le apuntan a la formulación estratégica como el Hospital del Rosario que es un centro asistencial de primer nivel ubicado en el municipio de Ginebra Valle del Cauca creada en el año 1963, presta a sus usuarios diversos servicios tales como: Urgencias, atención médica general, hospitalización, consulta externa, laboratorio clínico, pequeña cirugía, obstetricia y odontología general, el cual ha sufrido las fuertes ofensivas de la crisis financiera que afecta al sistema de salud en el país, es así como desarrolló una tesis denominada formulación del plan estratégico para el hospital del rosario de Ginebra Valle del Cauca para el período 2016 a 2020 donde su finalidad era garantizar que cada uno de los procesos, objetivos, metas y actividades se efectuaran de acuerdo a las políticas previamente definidas dando el máximo beneficio en cumplimiento de la misión, integrando de esta manera a todos los funcionarios para que cumplieran con eficiencia y eficacia el logro de los objetivos, optimizando los recursos para así garantizar el beneficio socio económico.

Dentro de la fase de investigación se tuvo en cuenta la caracterización e historia de la organización, análisis interno y externo, análisis estratégico DOFA, direccionamiento estratégico, implementación estratégica y plan de acción, claves para lograr los resultados deseados (Rendón & Russi, 2016).

Para el caso del Hospital Internacional de Colombia(HIC), el cual ingresaba al sector salud en el año 2015 pero que su inauguración se dio en el año 2016, requería de la previa implementación de la planeación estratégica, que permitiera direccionar y enfocar los esfuerzos y recursos del HIC, donde se implementara como herramienta guía para el desarrollo de la operación y el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Así mismo el direccionamiento estratégico de la Unidad Estratégica Empresarial del HIC le permitiera a la dirección de la Fundación Cardiovascular tener un diagnóstico de la situación y de la posición competitiva que tomaría la Unidad al entrar en funcionamiento, así mismo determinar el futuro deseado de la institución. Para esto se planteó la tesis direccionamiento estratégico del Hospital Internacional de Colombia-de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Se realizó el análisis externo donde se investigaron las fuerzas económicas, políticas, sociales, tecnológicas, competitivas, culturales, así mismo se llevó a cabo el análisis interno determinando las diferentes capacidades presentes en la organización como: financiera, talento humano y directiva, además del desarrollo de la matriz del perfil competitivo, DOFA, entre otras.

Finalmente se llegaron a la conclusiones que determinaron que en el entorno externo predominan la amenazas en cuanto a los cambios de legislación y la concentración del poder de negociación de proveedores y aseguradores, además se definió que el HIC está ubicado en una buen aposición estratégica de crecimiento con posición al límite de conservar y mantener (Serrano Sarmiento, 2015).

Sin embargo, no basta solo con un buen direccionamiento estratégico, existen organizaciones que han utilizado el Balanced Scorecard-BSC (Cuadro de Mando Integral) como herramienta

estratégica para el logro de objetivos y metas a través de sus cuatro perspectivas, financiera, clientes, negocio y aprendizaje.

Es así como Comparta EPS empresa solidaria, sin ánimo de lucro y privada que tiene como objeto social administrar el régimen subsidiado en salud como servicio público con carácter de derecho fundamental, en la tesis llamada diseño del BSC para Comparta EPS-S, se desarrolló una propuesta de diseño del Cuadro de Mando Integral para llevar un monitoreo y control de las estrategias y así convertirse en apoyo para la toma de decisiones.

Para lograrlo se partió de un diagnóstico a través de las metodologías de análisis PEST y DOFA que permitió conocer el estado actual en el entorno del sector salud, logrando identificar los puntos clave sobre los cuales se centran los esfuerzos de la organización. Los resultados obtenidos se convirtieron en el insumo principal para definir las perspectivas, diseñar los indicadores e iniciativas estratégicas las cuáles permitieron materializar el rumbo de la compañía (Cárdenas González & Villamizar Peñaloza, 2016).

A nivel internacional se pueden detectar organizaciones que han diseñado el BSC como Chile en la tesis Balanced Scorecard como herramienta para la gestión hospitalaria: Una propuesta para el hospital militar, la investigación tuvo por objetivo proponer un modelo de BSC para el Hospital Militar de Santiago, fundamentada en que las organizaciones de salud deben contar con un sistema de control de gestión que considere las características propias del sector salud y que adicional se contemple como herramienta que permita controlar las variables externas e internas influenciadas por un ambiente dinámico, vinculando las estrategias con la acción de la organización (Caprile Rojas, González Acevedo, Guerrero Zapata, Jara Rodríguez, & Rocco Cañón, 2004).

Recientemente en esta misma Ciudad se presentó un proyecto de grado denominado diseño de un cuadro de mando integral para el departamento de logística para el Hospital Base de Puerto Montt, con el propósito de diseñar una herramienta de Control de Gestión, sobre la base de Cuadro de Mando Integral para el despliegue, seguimiento y control del departamento de logística de la institución.

El desarrollo de la metodología se definió por los pilares estratégicos del departamento de logística (misión, visión y valores), posteriormente se realizaron análisis tanto internos como externos (Análisis PESTEL, Factores críticos de éxito, cadena de valor, matriz FODA, matriz MAFE, metodología CANVAS). Una vez obtenidos los análisis se definieron los objetivos estratégicos, se diseñó un mapa estratégico y se definieron indicadores, metas e iniciativa para cada objetivo.

La propuesta que se presentó quedó conformada por 10 objetivos estratégicos y 20 indicadores, quienes presentan metas e iniciativas, en cuatro perspectivas: usuarios, financiera, procesos internos, aprendizaje y desarrollo (Alvarado , 2016).

Como punto de partida para el levantamiento de los manuales de funciones y procedimientos se tiene que en Colombia, la ley 1164 del 2007 define el talento humano en salud como “todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de los habitantes del territorio nacional, dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud” (Social, 2007).

Con el impulso y la importancia de establecer cada vez más esta área en toda empresa, se desarrollan diferentes investigaciones que toman la base de las personas para el desarrollo de las

organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones del mismo sector fundamentada en el talento humano, volcando así el interés de directivos e investigadores de gestión humana sobre los gerentes de dicha área (Gutiérrez , 2018, págs. 95-97).

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y su importancia para el sector salud, entidades como el Hospital Integrado Sabana de Torres en la tesis denominada manual de procesos y procedimientos administrativos y asistenciales, presentaron la realización de estos manuales partiendo de la base de la carencia de los mismos dentro de la organización que no le permitían garantizar y mejorar la calidad en sus servicios, la satisfacción de sus empleados y la supervivencia en el mercado, para esto inicialmente se realizó un diagnóstico interno de la organización con base en información recolectada por cuestionarios, guías de observación y revisión de archivos, además de entrevistas y finalmente con la información recolectada se dio paso a la fase de diseño, que presentó como resultado la estandarización de todas las actividades desarrolladas en el Hospital (Hernández Matajira & Burgos Galindo, 2005).

Es importante destacar que en otros países también se llevan a cabo los diseños e implementación de manuales, como se presenta en Ecuador con el proyecto de grado diseño de un manual de procedimientos y su incidencia en el servicio al cliente del área de emergencia del Hospital León Becerra de Guayaquil, cuya problemática radica en la atención al cliente, puesto que en las organizaciones netamente dedicadas a la prestación de servicios , la cultura de atención eficaz al cliente posee gran importancia, ya que a través de la excelencia en este proceso, se consigue mejorar la percepción de calidad general de la organización por parte de los usuarios, fidelización y reconocimiento, lo cual al final de cuentas significa beneficios cualitativos y medibles en términos de resultados.

Para el caso particular del sector salud, más allá de perseguir los beneficios de mercado que constituyen la adopción de una filosofía de atención al cliente, existe la responsabilidad implícita de que, en sus actividades y operación, los procesos de atención se ejecuten con excelencia.

Con el fin de solucionar la situación descrita anteriormente y mejorar su calidad se realizó el diseño de un manual de procedimientos para el área de emergencia del Hospital, proporcionando como resultado final que el funcionamiento adecuado del manual depende de los colaboradores de la unidad de emergencia, la correcta aplicación de sus directrices estratégicas y los valores que la institución y los funcionarios incorporen en las actividades cotidianas (Illescas Alvarado & Sánchez Lindao , 2011).

5. Justificación

La ESE Hospital San José de la Gloria -Cesar es una institución con 47 años de experiencia al servicio del Municipio de la Gloria, Cesar y sus áreas de influencia; la cuál carece de un plan estratégico que da origen a que la organización no lleve un control adecuado de su direccionamiento y presente documentos desactualizados que impiden el desarrollo y crecimiento de esta.

Este obstáculo dificulta también el desarrollo económico de la región y sus trabajadores al no tener salarios justos que justifiquen sus actividades laborales y tiempos de ejecución, debido a que cuentan con manuales de funciones desactualizados y manual de procedimientos inexistente lo que genera que los recursos propios obtenidos por la institución no sean suficientes y en múltiples ocasiones sus sueldos se vean afectados.

Tomando como punto de partida lo anteriormente mencionado, la finalidad de un direccionamiento estratégico es lograr beneficios a todas las partes interesadas al enfrentarse a nuevos retos en su desarrollo de mejora continua y su sostenimiento a largo plazo. En consecuencia, el presente proyecto surge de la necesidad de demostrar la importancia del BSC como una herramienta que ayuda al crecimiento, productividad y competitividad de las grandes y pequeñas organizaciones y que a su vez proporciona información necesaria para dar sentido a lo que se pretende alcanzar a futuro. (Cristancho Dueñas, 2014)

Es fundamental destacar que la utilización del BSC permite definir con claridad los objetivos de la organización y de estos se despliegan los indicadores de los cuales antiguamente solo se desarrollaban los financieros, siendo estos suficientes y necesarios, pero ya entrando en el siglo XXI la era de la información a determinado grandes cambios en relación con usuarios, las

condiciones del entorno, la calidad del servicio entre otros , que permitieron destacar los indicadores adecuados para que las organizaciones reflejen gran parte de su valor, además de su beneficio para gestionar y tener un mejor control de los procesos dando así un paso más allá de lo que muchas instituciones desarrollan en la actualidad.

En relación a su relevancia social este proyecto será de gran utilidad interna y externa al obtener una mejora de sus procesos y su gestión, con eficacia, eficiencia y así mismo lograr la actualización de su documentación por medio del levantamiento de manuales para que este brinde apoyo económico a la institución y siga en funcionamiento, presentado una óptima atención al servicio de los usuarios.

Para condensar, a partir de la construcción del direccionamiento estratégico, lo que se busca lograr es la integración de las principales metas y políticas de la organización y constituir las acciones a desarrollar en las diferentes perspectivas de clientes, procesos internos, financiera y aprendizaje y crecimiento, garantizando la mejora continua.

6. Objetivos

6.1 Objetivo General

- ✓ Formular el Direccionamiento Estratégico para la E.S.E Hospital San José en la herramienta del Balanced Scorecard-BSC, con miras al mejoramiento continuo de la institución.

6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar el contexto interno y externo de la organización, para realizar un Diagnóstico Situacional que permita reconocer variables de impacto.
- ✓ Establecer un Plan Estratégico que permita diseñar el BSC como herramienta que conlleva a la mejora continua de los procesos.
- ✓ Diseñar una herramienta de gestión y control, en el marco del BSC, con el propósito de monitorear la estrategia de la organización.
- ✓ Diseñar manuales de procedimientos organizacionales con el fin de obtener mejoras administrativas relacionadas con la eficiencia y optimización de los procesos.

7. Marco Teórico

La planeación estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una empresa lleva a cabo para crear para mantener ventajas competitivas, de esta forma compila estrategias de tipo comercial, corporativo, operativo con base al uso de los recursos con el objetivo de definir acciones que soporten las oportunidades y amenazas del entorno, no dejando atrás a las fortalezas y debilidades de la institución; la necesidad de adaptación de una empresa a los cambios con el fin de lograr coordinar la forma de actuar del entorno en conjunto a su operación, es primordial para satisfacer objetivos adecuadamente y de forma oportuna según las necesidades de las partes interesadas, por ello este proceso tiene un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones de una empresa en cualquier tipo de condiciones; por ello, algunos autores como (Ronda Pupo, 2004) enfatizan que la realización es a largo plazo y centra la organización como un todo, de lo cual no existe un modelo universalmente aplicable para desarrollar el proceso.

La estrategia como necesidad es una herramienta que facilita la adaptación de las empresas al entorno para desarrollar las actividades y mejorar sus aspectos clave dentro de la organización, el direccionamiento estratégico orienta el cumplimiento de los objetivos de lo cual esta percepción involucra activamente a las directivas y a los empleados. según (Aguilera Castro, Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación, 2010) debe anticiparse a los planes de actuación empresarial de lo cual plantean algunas etapas que giran en torno al desarrollo organizacional.

- a. El análisis estratégico: Basado en la investigación del entorno de lo cual se realiza periódicamente y sirve principalmente para enmarcar el punto de inicio para dar lugar a donde quiere llegar la organización; una de las funciones principales es identificar factores

clave que afecten interna y externamente a la organización, de esta manera el uso de herramientas como las matrices, EFE y EFI

Proceso de diagnóstico estratégico.

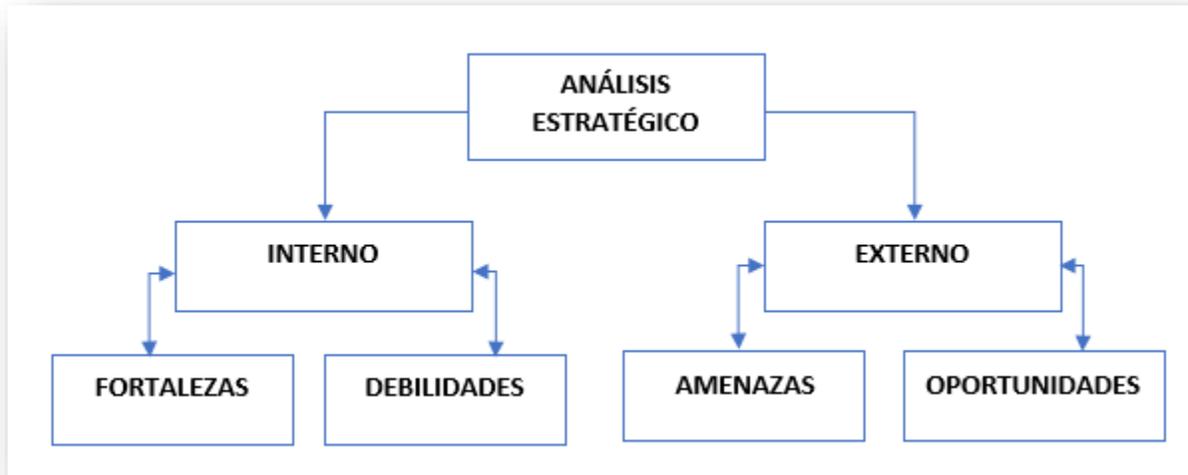


Ilustración 2. Análisis estratégico.

(Duran Jouve , Llopart Pérez, & Redondo Durán, 2017)

- Análisis interno: Detección de los factores clave de éxito o factores estratégicos del entorno.
- Análisis externo: Detección de los recursos y capacidades clave para la empresa.

La siguiente figura muestra de manera gráfica las fases del proceso del diagnóstico estratégico:

De esta manera el análisis estratégico determina los puntos positivos y negativos con el fin de establecer los recursos a utilizar para la conformación de las estrategias en la organización.

- b. Formulación estratégica: Este proceso necesita de información previa de las actividades de la organización, de esta manera el establecimiento de la misión, visión y los valores de la organización con base a la organización; el propósito o razón de ser de lo cual constituye no únicamente en el planteamiento de lo anteriormente nombrado, sin embargo, debe lograr el

cumplimiento de las metas mediante la implantación de indicadores ya que este es un medio eficaz para obtener la información necesaria, de esta manera revisar los grupos de interés para mejorar la organización, (Aguilera Castro, Avila Fajardo , & Solano Rodriguez , Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali, 2017) la dinámica empresarial ha cambiado las formas de integración de este modelo, con la adquisición de nuevas tecnologías, utilizando nuevos equipos, software y hardware que no las hacen una ventaja competitiva pero se consideran como un apoyo estratégico para la difusión de la información más relevante que conlleva a las investigaciones y el desarrollo funcional de las áreas en la organización; por ello involucra:

- La misión: Que significa la razón de ser de la organización, indica el por qué y el para qué, de lo cual fue creada, esto se logra mediante un diagnóstico de las áreas funcionales para relacionar a todos los involucrados.
 - La visión: La incorporación de la visión se fundamenta en establecer intereses a los cuales la organización está dispuesta a llegar, este es un paso clave en el cual desarrollar políticas específicas e incorporar a todas las áreas funcionales para que se sientan parte del compromiso de la empresa (Correa , 2004).
- c. Implantación estratégica: Basado en (Ballester & Nistal , 2015) las mejoras de la gestión en la organización requiere de la realización de los objetivos, este proceso es de vital importancia para sobrellevar el proceso de reestructuración ante el cambio y a adaptación organizacional, esta actividad depende de auditorías, los modelos de objetivos, indicadores y metas quienes ayudan al existo sostenible de la planeación estratégica; el análisis y los planes garantizan las mejoras de la empresa.

Sin embargo, otro de los temas importantes de los cuales se deriva la administración estratégica son los modelos de planeación (Arnoldo Araya , 2017), la importancia radica en la continuidad y la disposición al cambio en el equilibrio entre las oportunidades y las exigencias del entorno; las estrategias unifican la situación de la empresa por lo tanto el esquema debe brindar coherencia, las cuales integran el crecimiento, previsión y la planificación de recursos, haciendo énfasis en las ventajas competitivas manteniendo vigentes los planes de acción que incorpore la organización, (Arnoldo Araya , 2017) propone que para cumplir las metas se deberá implementar algunos modelos opuestos para sacar factores clave de los cuales el sistema debe tener claridad los puntos favorables de la organización para que a largo plazo el equilibrio y la actuación de la gerencia que genere sostenibilidad en el modelo conceptual; por ello herramientas de gestión como el BSC (Balanced Scorecard) que permite alinear a la organización con la estrategia, hace referencia a los sistemas de información junto a los indicadores más importantes, las empresas actualmente utilizan estas herramientas para promover los valores organizacionales e impulsar la competencia de sus trabajadores, hacerlos más proactivos y satisfacer las necesidades más importantes de la organización, por ello, el criterio funcional de las áreas con miras a la generación de los suficientes márgenes para el sostenimiento funcional de la empresa, primordialmente el satisfacer necesidades del cliente (Sánchez , 2010).

Según (Kaplan & Norton , 2000) el BSC es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a través de un conjunto de planes o medidas de acción por ello, proporciona una estructura para transformar las estrategias que permiten guiar el desempeño de la organización a partir de cuatro medidas, desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo mientras se alinean las

iniciativas individuales para transformarlas en objetivos estratégicos, los componentes básicos de un BSC generan e impulsan el cambio a partir de la determinación de comportamientos implantados por la organización basados en la cultura organizacional; particularmente generan aceptabilidad a largo plazo, de esta manera enlazan las cuatro perspectivas de tal manera que expresan un contenido estratégico para el logro de indicadores de desempeño (KPI) y evaluar el éxito de su implementación en cada uno de los procesos debido al nivel operativo, algunos están orientados a las ventas y mercadeo.

En la perspectiva financiera se reflejan los objetivos del negocio que responden las expectativas de los accionistas, de allí depende que se construya la perspectiva del cliente para reflejar el ambiente de constitución en la que se compete, por lo cual suministrar información y condicionar a partir de una propuesta de valor componen la perspectiva del cliente. La perspectiva de los procesos internos incluyen indicadores y objetivos asociados a los procesos de la organización por lo cual analiza la adecuación de los procesos para mejorar el nivel operativo y las necesidades del cliente, obtener satisfacción del cliente y realimentar los objetivos de la perspectiva financiera para constituir la perspectiva de aprendizaje y desarrollo de lo que se identifica la infraestructura para crear valor, formando un buen clima organizacional mientras se apoyan otros procesos para la creación de valor por lo tanto el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Estudios que involucran la creación y relación de estrategias para la construcción de un plan estratégico establecen el planteamiento de un mapa estratégico como describe (Vinicius Abilio., 2015), el objetivo de esta herramienta es proveer a la organización las métricas para medir y relacionar sus estrategias mientras describe la relación causa efecto con los objetivos de cada estrategia.

Entre el enfoque que permite apreciar la extensión de la organización las empresas sugieren sinergia lo que considera demarcación entre las áreas funcionales, de esta manera el eje transversal de la capacidad organizacional requiere de la estructura organizacional para el aprovechamiento y organización de la gestión empresarial (DELGADO CRUZ, VARGAS MARTÍNEZ, RODRÍGUEZ TORRES, & MONTES HINCAPIÉ, 2018); este recurso es uno de los cimientos de la empresa por ello se considera incluso una de la estrategias planteadas por muchas empresas que inician la formulación estratégica, constituyendo la cultura organizacional basada en valores, creencias y principios para el fortalecimiento de la coordinación y liderazgo de los objetivos a través de los resultados deseados.

El enfoque sistémico de la organización requiere de la formalización de actividades por medio de manuales de funciones que establecen las actividades y requerimientos del personal a cargo de las áreas funcionales en la empresa; las dependencias conforme a las normas y procedimientos técnicos, de esta manera se lleva el control del seguimiento del ejercicio en cuanto ajustes organizativos presupuestando financieramente, apoyando programas de ejecución del ejercicio y por ello la (GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN, 2015); los procedimientos para la realización de estos manuales se proporciona el objetivo de suministrar información básica de las responsabilidades por medio de formatos y entrevistas que formalizan las actividades de la organización para aprovechar los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas, Inicialmente para la creación del manual de funciones se requiere de los datos básicos de la empresa, presentar el contenido de manera sintética para uniformar la presentación del documento, por ello se requiere de la introducción, el objetivo del manual, este punto pretende el propósito que quiere alcanzar respecto al funcionamiento de las unidades técnicas

y administrativas por otra parte las atribuciones del cargo mencionada en las disposiciones jurídicas que regulen su funcionamiento.

8. Diseño Metodológico

Esta investigación se realizó en torno al desarrollo de un problema en una institución del sector salud, enfocado en un estudio documental ya que se basa en otras investigaciones y es justificado en documentos auténticos desactualizados de la institución e información suministrada por actores internos siendo estos empleados de nivel directivo, asesor y profesional, siendo estos los encargados de verificar la información generada para establecer los objetivos y metas institucionales; sin embargo, el tipo de la investigación es cualitativo y radica en ser explicativo debido a que se plantea la descripción del problema a través de la identificación de características del área de estudio en la E.S.E Hospital San José y los centros de salud afines, sin embargo la muestra se extraerá de la sede principal del hospital donde trabaja la mayoría del personal, por ello el aporte de la investigación servirá para explicar otros problemas afines a la investigación, el trabajo tiene como propósito el direccionamiento estratégico orientado al cumplimiento de las necesidades presentadas por la alta gerencia buscando que la institución cumpla con los requisitos idóneos para su buen funcionamiento; así mismo la actualización y elaboración de manuales además de herramientas que proporcionen mejoras estratégicas; por esto las herramientas a utilizar son diagnóstico del contexto interno y externo, además del uso de matrices EFI, EFE Y DOFA y del BSC que nos permite enlazar las estrategias y objetivos; a sí mismo la utilización del “FORMATO GENERAL DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO” extraída del libro de salarios de MORALES Y VELANDIA (Ver Anexo A.) para realizar entrevistas de forma personal, el plan de análisis consiste en la organización de la información para la ejecución del manual y el diseño de la herramienta del BSC para la gerencia direccionada en la gestión estratégica del hospital.

9. Formulación de misión, visión y filosofía organizacional

La formulación estratégica tiene como propósito el diseño y formulación de estrategias que la organización debe seguir durante los próximos años, para alcanzar sus objetivos propuestos y lograr la mejora continua a través de los mismos, para esto tenemos como fase inicial la declaración de la misión y visión.

Tomando como base la misión y visión actual plasmada en documentos suministrados por la alta dirección como lo es el Manual de funciones, requisitos y competencias laborales del año 2013 se dio inicio a la primera fase de la construcción de la versión actualizada de las mismas, se realizó por medio de la evaluación a grupos focales, por ello se involucraron gran parte de profesionales que trabajan en el área administrativa para disponer de la mayor parte de los elementos que en la actualidad la institución requiere según el enfoque de la gestión actual, en la segunda fase se socializó a un nivel técnico y operativo para descentralizar el proceso de la declaración el cual conllevó a nuevas sugerencias en la mejora a partir de las mejoras del proceso y el compromiso con el personal para que consecutivamente la gerencia aprobara la versión presentada.

Las principales mejoras en la misión y visión están focalizadas en los requerimientos de la administración actual y los objetivos que la alta dirección promueve, siendo ellos la mejora desde el punto de vista de la prestación del servicio humanizado, la actualización en cuanto al cumplimiento de la visión debido a que la vigencia anterior está vencida y por ello la ampliación del plazo para su debido cumplimiento.

9.1 Declaración de la misión

9.1.1 Misión actual

La empresa del Estado Hospital San José de la Gloria tiene como misión la prestación de servicios de salud humanizadas y con la calidad, ofrecemos talento humano altamente capacitado y calificado, responsable que brinda procesos oportunos y eficaces, generando cambios en la morbilidad y mortalidad de nuestro municipio (Manual de funciones, requisitos y competencias laborales., 2013).

9.1.2 Misión propuesta

La E.S.E Hospital San José de la Gloria es una entidad de bien público dedicada a brindar servicios de salud integral de primer nivel de complejidad con calidad y responsabilidad; contribuyendo a la promoción y mantenimiento de la salud de los habitantes a través de nuestro recurso humano altamente calificado, caracterizado por trabajar por el bien de la sociedad

9.2 Declaración de la visión

9.2.1 Visión actual

En el año 2016 en la Empresa Social del estado Hospital San José de la Gloria será una empresa líder en la prestación del servicio de salud de baja complejidad, enmarcada en el modelo de atención primaria en salud, que permita el mejoramiento de las condiciones de salud de los usuarios y alcanzar rentabilidad social. Posicionándonos como la mejor

institución prestadora de servicios de salud del Departamento del Cesar (Manual de funciones, requisitos y competencias laborales., 2013).

9.2.2 Visión propuesta

La E.S.E Hospital San José para el 2025 será una empresa sólida y ampliamente reconocidas en el Departamento del Cesar, enfocada en alcanzar los más altos estándares de calidad en la prestación de sus servicios, la adecuación de sus instalaciones y el compromiso e idoneidad del talento humano, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de salud de la comunidad.

9.3 Filosofía organizacional.

9.3.1 Objetivos corporativos

- ✓ Organizar un sistema dinámico de retroalimentación basado en las necesidades sentidas y detectadas en la comunidad, capaz de mantener una oferta de servicios adecuados, en forma integral, oportuna y con calidad técnica y humana, según, los cambios epidemiológicos generados.
- ✓ Generar cultura de prevención, a través de acciones educativas de promoción y prevención en la comunidad.
- ✓ Adelantar un proceso de mejoramiento continuo institucional y de desarrollo del talento humano con un verdadero sentido de pertenencia y pertinencia.
- ✓ Establecer un sistema de organización estratégica, innovador y flexible a cada nivel, que se adapte a la normatividad técnica y operativa exigida, para una optimización de recursos y mejoramiento del servicio.

- ✓ Gestionar y desarrollar de manera eficiente los recursos que garanticen la rentabilidad social y financiera de la empresa.
 - ✓ Consolidar la venta de servicios de salud a través de un plan de mercadeo que permita la consecución de ingresos.
 - ✓ Garantizar los mecanismos de participación ciudadana y comunitarias establecidos por la ley y los reglamentos.
 - ✓ Desarrollar el Sistema de Garantía de la Calidad en la ESE Hospital.
 - ✓ Fortalecer el Sistema de Control Interno en la ESE Hospital.
- (Manual de funciones. requisitos y competencias laborales., 2013)

9.3.2 Valores corporativos

- ✓ **Solidaridad:** Entendida como la práctica de la mutua ayuda entre las personas.
- ✓ **Equidad:** Definido como igualdad en el trato al usuario.
- ✓ **Lealtad:** Sinceridad y transparencia de las acciones realizadas.
- ✓ **Competitividad:** La competitividad implica un compromiso de excelencia en calidad y servicio, que nos permita posesionarnos en la región.
- ✓ **Responsabilidad social:** La ESE Hospital San José de la Gloria brindara apoyo a la comunidad cumpliendo adecuada y oportunamente con las responsabilidades sociales relacionadas con una mejor calidad de vida, bienestar y desarrollo.
- ✓ **Calidad:** La calidad de los servicios de salud es el desempeño apropiado de las intervenciones que se saben son seguras, que la sociedad en cuestión puede costear y que tiene la capacidad de producir un impacto, sobre la mortalidad, morbilidad, la incapacidad y la desnutrición.

- ✓ **Compromiso:** El trabajo en equipo, la lealtad y la honestidad frente a la organización, son condiciones obligatorias de nuestros empleados.
- ✓ **Eficiencia:** Entendida esta como la búsqueda permanente para lograr la mejor utilización social y económica del recurso humano, técnico y logístico.
- ✓ **Ética:** El comportamiento de nuestros empleados y de la empresa estará enmarcado en toda circunstancia dentro de principios de autonomía, justicia y de benevolencia.

(Manual de funciones. requisitos y competencias laborales., 2013)

10. Análisis externo

El análisis externo permite obtener una evaluación puntual de los cambios que se presentan en el entorno, donde se determinan las oportunidades o amenazas que surgen de la identificación de la organización como ente cambiante ante la continua transformación.

Cada una de las variables analizadas fue seleccionada por la cualificación otorgada de la dirección gerencial de la institución realizando análisis en todos los aspectos y mencionando claramente cada uno de los aspectos que generen contundentemente un déficit o mejora en el entorno.

10.1.1 Análisis de las oportunidades y amenazas del macro y microentorno

Para el análisis del macro y microentorno se realizó una investigación detallada de los factores más determinantes que afectan y/o benefician el sector salud, posteriormente se obtuvo el análisis detallado de los mismos que se muestra a continuación:

Tabla 1
Análisis del Macroentorno

Macroentorno.					
<u>Tipo de entorno</u>	<u>VARIABLES de análisis</u>	<u>Tendencia</u>	<u>Oportunidad/amenaza</u>	<u>Alto</u>	<u>Bajo</u>
Económico	Aumento ineficaz del PIB en el año 2019	<p>Situación actual: A partir de cifras publicadas por el Banco de la República de Colombia, es posible advertir que nuevamente la economía crece, pero con cifras menores al 3%, lejos del 4% o 5% que se estima debe aumentar anualmente.</p> <p>Tendencia: Se evidencia que las medidas de dirección económica general de Colombia, en una situación similar a lo que ocurre en América Latina y el Caribe, da prioridad a la estabilidad económica, al control de inflación, por encima del crecimiento de la producción y la generación de empleo.</p> <p>Fuente: (Portafolio, 2019)</p>	Amenaza: A medida que transcurre el tiempo el PIB en Colombia presenta porcentajes menores y aunque exista un crecimiento, no es suficiente para invertir en diversos sectores que así lo requieren, deteniendo así su nivel productivo, trayendo a su vez factores como bajas en la calidad de productos y servicios.	X	
Tecnológico	Colombia país potencial para invertir en tecnología.	<p>Situación actual: El país ocupa el cuarto puesto en BPO (business process outsourcing) en Latinoamérica, después de Brasil, México y Costa Rica. Colombia se acerca a los USD 23.000 millones en la industria y ha presentado un crecimiento promedio anual del 19% en los últimos 7 años, datos recopilados por Invest in Bogotá.</p> <p>Tendencia: El sector tecnológico en el país se tornó como negocio potencial, por lo que varias multinacionales expertas en soluciones tecnológicas empresariales vieron a Colombia como uno de los países con mayor producción para la transformación de este mercado. El 2019 se visualiza como un año de oportunidades para el sector TIC.</p> <p>Fuente: (Daza, 2019)</p>	Oportunidad: La tecnología surge como recurso fundamental para el fortalecimiento de las industrias, siendo también apoyo para el desarrollo de nuevos productos y servicios que satisfacen de una y otra manera las necesidades de los usuarios.	X	

Tabla 2
Análisis del Microentorno

Microentorno.					
<u>Tipo de entorno</u>	<u>VARIABLES de análisis</u>	<u>Tendencia</u>	<u>Oportunidad/amenaza</u>	<u>Alto</u>	<u>Bajo</u>
Competidores actuales	Las instituciones hospitalarias establecen cambios basados en mejorar la calidad del	Situación actual: El hospital San José ha establecido estrategias que buscan establecer mejora en la calidad del servicio prestado al paciente, sin	Oportunidad: El concepto de calidad en los servicios de salud adquiere cada vez más mayor relevancia y el establecimiento de las estrategias enfocadas al	X	

	servicio en conjunto con las estrategias planteadas.	embargo, estas no son suficientes y deben ser reforzadas. Tendencia: La Organización Mundial de la Salud ha establecido 10 formas de mejorar la calidad de atención en los centros de salud. Fuente: (Organización Mundial de la Salud, 2017)	mismo, sustentadas por la medición de resultados, procesos y la satisfacción de los pacientes y sus familias es lo que hace que se adquiera un enfoque de mejora continua organizacional.	
Grupos reguladores	Políticas públicas que regulan los sistemas de salud para el desarrollo e interés del funcionamiento de organizaciones e instituciones de salud.	Situación actual: La evaluación realizada por el ministerio de salud implica regulaciones que deben someterse a desarrollo por la institución, desde las auditorías realizadas por los entes gubernamentales para la concesión de permisos de funcionamiento. Tendencia: Los esfuerzos por reforzar el aprendizaje en políticas públicas en los centros de investigación de enfermedades obligan a las instituciones de salud dar respuesta hacia la vigilancia de sus productos de tal manera mejorar el servicio. Fuente: (Minsalud, 2019)	Oportunidad: Las regulaciones de la política pública obliga a todas las instituciones a la vigilancia de sus procesos, por lo tanto, los posiciona en un lugar igualitario sacando provecho a las reformas institucionales de calidad de esta manera diferenciándose, dando lugar a los estándares competitivos a nivel nacional.	X
Proveedores	Disposición de la tecnología al servicio del sector salud como parte fundamental de los procesos para el seguimiento del servicio.	Situación actual: El Hospital San José cuenta únicamente con las herramientas básicas para la prestación de servicios con equipos de generaciones anteriores por ello la mala prestación de algunos de los servicios. Tendencia: La adquisición de equipos derivados de los avances científicos estimulados por economías favorables son herramientas que impulsan el desarrollo y la competitividad. Fuente: (Peréz Cabo, 2015)	Amenaza: Falencia en la prestación del servicio impactando en el desarrollo del sector conforme a los nuevos productos y calidad en cuanto avances tecnológicos; por ello instituciones con baja capacidad adquisitiva son obligadas a prestar servicios primarios con poca calidad, lo que conlleva a la desmejora en los programas de salud.	X
Grupos reguladores	Proyectos de inversión desde la vigencia 2011 hasta el año en curso(2020), enfocado en materia de salud pública, promoción social en salud y participación en la formulación de las políticas en materia de pensiones, beneficios económicos periódicos y riesgos profesionales.	Situación actual: Las instituciones prestadoras de servicios de salud, pertenecientes a nivel uno y dos no son apoyadas por los programas de inversión en salud pública, lo que evita el óptimo servicio a toda la comunidad y sus áreas de influencias. Tendencia: El Ministerio de Salud y Protección Social tiene como objetivos, dentro del marco de sus competencias, formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública, y promoción social en salud, y participar en la formulación de las políticas en materia de pensiones, beneficios económicos periódicos y riesgos profesionales, lo cual se desarrollará a través de la institucionalidad que comprende el sector administrativo. Fuente: (Ministerio de Salud , 2020)	Oportunidad: Para el año en curso (2020) se tiene establecido proyectos de inversión como la implementación de acciones del Programa Ampliado de Inmunizaciones PAI, fortalecimiento del sistema de información de salud y protección social, entre otros por parte del Ministerio de Salud y Protección Social.	X
Grupos reguladores	Disponibilidad de recursos en inversión extranjera	Situación actual: Déficit de recursos económicos a nivel departamental para hospitales públicos cobijados por inversión gubernamental.	Amenaza: las inversiones adquiridas por el sector salud solo estarían dirigidas para algunas organizaciones de	X

	para proyectos en el sector salud.	Tendencia: Organizaciones Colombianas de salud contribuyen a la competitividad y crecimiento del sector en cuestión de dinamizar la capacidad en servicio, mejorando el desempeño de las instituciones enfocadas al servicio de la salud en materia de desarrollo económico.	propiedad privada con mayor nivel y capacidad en el ámbito socioeconómico	
Proveedores	Los proveedores de la industria cuentan con alta reputación.	Fuente: (Portafolio, 2019) Situación actual: Actualmente los proveedores escogidos son laboratorios, farmacias y otros hospitales, vigilados por el Ministerio de Salud, cumpliendo a totalidad con las exigencias en la calidad del insumo.	Oportunidad: La extensa variedad de laboratorios y farmacias que cumplen con los requisitos de calidad exigidos permite que las instituciones hospitalarias escojan a los mejores en una relación directa de precio/ calidad, la cual también concede el poder brindar un mejor servicio al paciente.	X

10.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar el nivel de competencia de la organización dentro del sector al que pertenece. Este análisis fue creado por Michael Porter en el año 1979 (Crecenegocios, 2015).

✓ Rivalidad de las compañías que compiten en la industria:

Descripción:

El hospital San José tiene como competencia principal las instituciones que ofrecen servicios en atención en salud del primer nivel de complejidad, es decir que prestan servicios de atención ambulatorio como: Consulta médica general, atención inicial, estabilización, resolución o remisión del paciente en urgencias, atención odontológica, laboratorio clínico básico, radiología básica, medicamentos esenciales, citología, acciones intra y extramurales de promoción, prevención y control. Además de servicios con

internación o atención obstétrica como: atención no quirúrgica u obstétrica, laboratorio clínico, radiología, medicamentos esenciales, valoración diagnóstica y manejo médico.

(Niveles de atención en salud en Colombia, s.f.)

Tabla 3
Rivalidad de las Compañías que Compiten en la Industria.

<u>Variable Analizada</u>	<u>Descripción del comportamiento de la variable en la industria</u>	<u>Consecuencia de la variable sobre la fuerza de la industria</u>	<u>Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria</u>
Crecimiento de la industria	De acuerdo al informe de 2017 global health care, para el 2020 el promedio del crecimiento del sector será de 4,56% donde las economías en transición tendrán el mayor porcentaje (7,5%) seguido de Asia y Australia (5%) y Norte América (4,3%), siendo América latina el de menor crecimiento (2,4%). El porcentaje de gasto respecto al producto interno bruto aumentará de un 10,4% en 2015 a un 10,5% en 2020. El 50% de los gastos serán dedicados a enfermedades cardiovasculares, cáncer y respiratorias. (Pizarro Correal, 2018)	A medida que el crecimiento del sector salud aumenta se tiene una mejor percepción de las instituciones que pueden brindar un mejor servicio a la comunidad, determinando la rivalidad entre ellas, debido a que todas deben tener un mismo enfoque, velar por la seguridad, salud e integridad del paciente.	Oportunidad
Altos desempeños estratégicos	El Ministro de Salud de Colombia definió las cuatro estrategias claves para el sector salud las cuales se presentan a continuación: 1) Servicio pensando en el paciente y su familia. 2) El valor de la atención, es necesario que los pagos de los servicios de salud estén basados en el valor adicional que reciben los pacientes en la atención. 3) Competencia sana. 4) Tecnología (El Hospital, Octubre)	Todos los hospitales y centros de salud requieren de estrategias fundamentadas que se complementen para lograr la medición de indicadores que permitan la toma de decisiones acertadas que contribuyan al desarrollo de un mejor servicio y entre mejor sustentadas y enfocadas mayor será la rivalidad entre ellas.	Oportunidad
Guerra de precios en la industria	La regulación de tarifas de servicios de salud ha sido escasa en Colombia, sus primeros hitos son el manual de tarifas del ISS y el manual del SOAT. Como acto regulador del gobierno, el manual SOAT fijó las tarifas de las intervenciones, actividades y procedimientos que prestan las instituciones de salud en caso de accidentes de tránsito, este manual se ha venido actualizando, en cuanto al ISS establece los precios a los que pagaría los servicios de salud que prestan instituciones externas a los afiliados. (Bardey & Castaño, s.f.)	La competencia entre prestadores por obtener los contratos de los pagadores llevó a una guerra de precios en la segunda mitad de los noventa, que aún persiste; la regulación de tarifas por pisos, parece ineficiente pues limita el funcionamiento normal de la competencia, se supone que una competencia excesiva reduce las ganancias de los hospitales y posiblemente comprometería la calidad, aunque es posible que la calidad de los hospitales colombianos pueda mejorar, la evidencia empírica internacional no permite concluir que haya una relación clara entre competencia y calidad. (Bardey & Castaño, s.f.)	Amenaza

Conclusión:

La rivalidad existente entre los competidores actuales presenta una amenaza significativa, la guerra de precio que se ha venido tratando desde mucho tiempo atrás con el establecimiento de

tarifas acordes a la necesidad del servicio, pero que por varias instituciones se ve afectada al obtener contratos con precios muy por debajo de la competencia, perjudicando a otras entidades; en cuanto al crecimiento de la industria y el alto desempeño estratégico se determina una oportunidad debido a que se espera que para el 2020 el crecimiento del sector sea de 4,56% y está directamente relacionada con la segunda oportunidad expuesta, ya que al tener enfoque claro sobre cuáles son las estrategias, plantearlas y posteriormente desarrollarlas, se fortalece el crecimiento del sector con la mejor calidad para la prestación del servicio.

✓ **Amenaza de nuevos competidores a la industria:**

*Tabla 4
Amenaza de Nuevos Competidores a la Industria.*

<u>Variable Analizada</u>	<u>Descripción del comportamiento de la variable en la industria</u>	<u>Consecuencia de la variable sobre la fuerza de la industria</u>	<u>Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria</u>
Necesidad de adquirir tecnología por la competencia	Desde todos los ángulos, la salud es uno de los sectores que en voz baja se alista para tener un revolcón de la mano de la tecnología. la telemedicina, que permite que un paciente reciba atención a distancia, sin la necesidad de estar presencialmente en una clínica o en un consultorio, también será revolucionaria. Desde las más grandes compañías lo saben, así que son muchas las que desde hace varios años han venido creando soluciones especializadas, tanto dispositivos como procesos, para llevar de la mano este sector hacia su transformación tecnológica. (Dinero.com, 2018)	El Gobierno de Colombia realizó inversiones de más de 35 millones de dólares en hospitales públicos, lo que permite que más centros hospitalarios obtengan tecnología y máquinas especializadas para el desarrollo de sus actividades, permitiendo fortalecer las instituciones actuales con relación a las nuevas que puedan llegar. (El Hospital, 2018)	Oportunidad

Conclusión:

La amenaza de nuevos competidores en el sector está enfocada en la tecnología y la necesidad de la misma en las diferentes áreas de las instituciones hospitalarias, las inversiones realizadas recientemente por el Gobierno Nacional representan una fortaleza, se interpreta como una

oportunidad al momento de la adquisición de máquinas especializadas cuyo fin es brindar una mayor calidad del servicio, permitiendo mejoras locales a largo plazo.

✓ **Presión competitiva de productos sustitutos:**

Basado en el análisis realizado con la herramienta análisis de las fuerzas de Porter establecida en el marco del proyecto “Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana” en conjunto con el conocimiento previo y la información adquirida, se determinó que esta fuerza no aplica para el sector salud, ya que no existe un servicio sustituto que pueda reemplazar la prestación del servicio de salud.

✓ **Poder de negociación de los proveedores:**

Descripción:

Todos los insumos hospitalarios deben contar con garantía de calidad e información verídica, debido a que del uso de estos dependen la integridad, salud y bienestar de las personas, los principales insumos utilizados en el sector salud son: medicamentos, biológicos y radioactivos, instrumentales y equipos, material de curación y prótesis. (Comisión interinstitucional del cuadro básico de insumos del sector salud, s.f.)

Los proveedores más destacados en Colombia son Bioplast S.A, dotaciones en salud Dotasalud J.C S.A.S, Grupo vital S.A.S entre otros. (Catálogo de proveedores para la salud., s.f.)

Tabla 5
Poder de Negociación de los Proveedores

<u>Variable Analizada</u>	<u>Descripción del comportamiento de la variable en la industria</u>	<u>Consecuencia de la variable sobre la fuerza de la industria</u>	<u>Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria</u>
La cantidad de proveedores es suficiente para satisfacer las necesidades de todos los compradores.	Existe variedad de proveedores en Colombia y América Latina que cubren la demanda de insumos y materiales utilizados en el sector, a su vez listados específicos donde se pueden encontrar, algunos de ellos son: *Catálogo de proveedores para la salud (Información sobre proveedores de salud en Colombia, s.f.) *Guía de proveedores (El Hospital, s.f.)	Debido a la existencia de múltiples proveedores, se tiene como consecuencia la posibilidad de escoger los mejores y con el mejor precio, desarrollando así que la negociación con los proveedores sea eficaz, efectiva y basado en el beneficio de la institución.	Oportunidad

Conclusión:

Poder lograr la obtención de los mejores proveedores con la relación óptima precio/calidad, representa una oportunidad específica en el sector, esto incluye mejorar la calidad del servicio al utilizar los mejores insumos y lograr el equilibrio financiero.

✓ **Poder de negociación de los compradores:**

Descripción:

Los usuarios para este sector son todos los habitantes de las distintas regiones, municipios y ciudades del país que requieran de un servicio de salud de primer nivel, debido a la presencia de enfermedades o malestares generales, para el caso del Hospital San José en específico, los usuarios son los habitantes del Municipio de la Gloria, Cesar y sus áreas de influencia.

Tabla 6
Poder de Negociación de los Usuarios.

<u>Variable Analizada</u>	<u>Descripción del comportamiento de la variable en la industria</u>	<u>Consecuencia de la variable sobre la fuerza de la industria</u>	<u>Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria</u>
Nivel de satisfacción de los usuarios	Colombia es el país de América Latina con cobertura más alta en salud, superando el 95% de su población. Sin embargo, el 70% de los afiliados están insatisfechos con el servicio según una encuesta del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Según el Ministro de Salud, Juan Pablo Uribe, ha señalado que la discusión sobre el sistema y sus problemas se trata no solo de los recursos faltantes, sino también de su calidad. En este sentido el gobierno de Duque trabaja en una solución financiera para el sistema de salud, que le permita en el mediano plazo ocuparse también de la calidad del mismo. (Dinero.com, 2018)	En el sector salud adquirir un nivel de satisfacción avanzado del cliente es bastante representativo tanto para poder mejorar los servicios prestados como para obtener una buena relación entre el mismo, haciendo de las instituciones hospitalarias un sector fortalecido y en crecimiento constante.	Amenaza

Conclusión:

Establecer el poder de negociación con los compradores es un aspecto que en este sector se dificulta puesto que el servicio, las herramientas y máquinas en variedad de hospitales ubicados a nivel nacional no son los más adecuados para el desarrollo de los distintos procedimientos que se deben llevar a cabo y el nivel de satisfacción tiene un porcentaje negativo demasiado elevado, que representa una amenaza para las instituciones, pero se pretende que con inversiones a corto y largo plazo se mitigue esta falencia.

10.2 Análisis de las oportunidades y amenazas del ambiente competitivo

10.2.1 Análisis del Grupo Estratégico en el que participa la empresa

Los grupos estratégicos evaluados en el mapa se consideraron variables como la cobertura en el servicio, esto simplificado en la capacidad de cada institución para prestar el servicio en cada especialidad además del nivel de clasificación de los hospitales y centros de salud, para el primer nivel la referencia es el servicio básico de salud, solo cuenta con el servicio de medicina general y urgencias, el segundo nivel son hospitales regionales con mayor amplitud en el servicio, en el lugar del tercer y cuarto nivel son los más altos de esta forma los más especializados, quienes requieren una estructura mucho más compleja. Se escogieron instituciones cercanas y con características similares para ser evaluados.

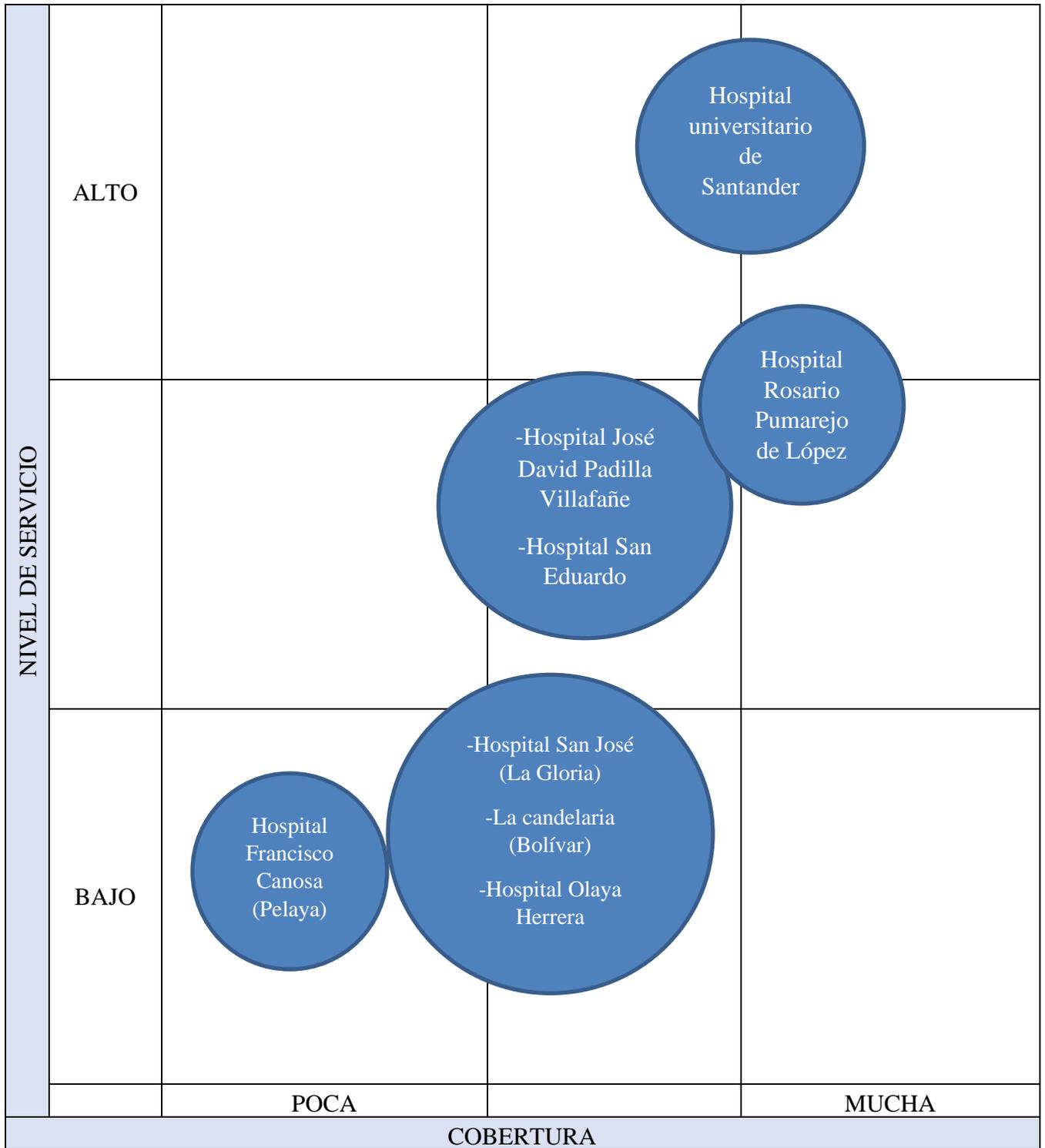


Ilustración 3. Mapa de grupos estratégicos.

El E.S.E Hospital San José de La Gloria se encuentra en el mismo grupo de hospitales como el Olaya Herrera Ubicado en Pelaya y el hospital La Candelaria quienes ofrecen servicios de baja complejidad y tienen centros de salud en zonas rurales para cubrir el servicio en lugares lejanos a la ubicación principal del hospital, de esta manera atienden servicios básicos y todos son cobijados por entes gubernamentales que brindan apoyo económico pero de igual manera son vigilados por secretarías para regular el funcionamiento de la institución.

Las instituciones afines al grupo estratégico cuentan con amenazas, débiles en el nivel de satisfacción a los usuarios por ello aunque en la región y como políticas de salud públicas estén interesadas en la mejoría de la prestación del servicio no es suficiente, estas instituciones cuentan con falencias estructurales en el despliegue estratégico, además oportunidades con la población es decir los usuarios, debido a que programas como la segmentación en los servicios de salud los obligan a la asistencia en algunos centros en dado caso que presenten algún problema y de allí debido a la gravedad sean remitidos a otro de mayor complejidad siendo esto retribuido aunque para algunos no sea suficiente, los usuarios algunos de ellos como EPS (Entidades prestadoras del servicio de salud) tienen problemas de solvencia financiera por ello dejan de realizar pagos millonarios afectando a quienes finalmente prestan un servicio básico y de igual manera a los suministros que son fundamentales en el sector.

La entrada a este sector es sumamente complicado, la legalización de los centros de salud, las regulaciones y el seguimiento de los entes gubernamentales hacen cada vez más difícil este sector, la confiabilidad de usuarios y proveedores son factores que impactan en el desarrollo y/o cambio de los centros de grupo estratégico; para ello se requiere una fuerte inversión y riguroso control, sintetizando las barreras de salida, para que sucedan estos casos no se puede determinar

el cierre de una institución de esta magnitud, deberá seguir un debido proceso para que otro mecanismo tome el control sobre el mismo por lo que no es recomendable salir ni cambiar de grupo a menos que se tenga gran capacidad y su cobertura a nivel geográfico lo requiera.

La conformación de estrategias a través del análisis de los objetivos estratégicos de las instituciones que constituyen los grupos en el mapa; en el caso de hospitales como el Francisco Canosa, el hospital San José y el hospital Olaya Herrera; su principal objetivo es el aumento de la calidad en los servicios prestados, para estas instituciones con niveles de baja o media cobertura se han visto afectadas económicamente por lo cual sus metas a mediano plazo es mejorar los servicios en materia de calidad debido a los impedimentos del nivel deberán dedicarse únicamente a la prestación de servicios de baja complejidad que amplifiquen y mejoren la calidad de vida de los usuarios es la zona así como brindar atención primaria, sin importar la ausencia de herramientas o condiciones óptimas de las instalaciones por ello la subdivisión en estos grupos bajos niveles de servicio y coberturas que van de ser mínimas a llegar a cubrir poblaciones mayores evaluando los niveles de los centros de salud y su capacidad, por estas razones su permanencia en los grupos actuales de esta manera es complicado que tiendan a cambiar o rotar de grupos por la situación actual y sus necesidades frente al sector.

En el grupo de hospitales con niveles más altos siendo estos Hospital José David Padilla Villafañe, el Hospital San Eduardo y el Rosario Pumarejo de López tienden a mantener el nivel de servicio pero aumentando la cobertura, estas instituciones prolongan sus estrategias a términos amplios debido a la necesidad de establecer en el mercado la calidad del servicio enlazado con su capacidad; por ello la tendencia es a cambiar de grupos, esto con el fin de aumentar la competitividad, mientras que en niveles más altos como en el que se encuentra el Hospital Universitario de Santander se cuenta con servicios de niveles superiores por lo cual,

instituciones con características similares se mantienen en solitario por su nivel de competencia y complejidad, buscan establecimiento y reconocimiento en el mercado.

11.5.2 Análisis de los principales competidores a partir de la Matriz de Perfil Competitivo – MPC

Esta herramienta compara las principales debilidades y fortalezas de los rivales basados en factores clave y ventajas competitivas enfocadas en instituciones prestadoras del servicio de salud; el fin de este análisis pretende desplegar estrategias de carácter determinante para evaluar los más notorios factores que perjudiquen principalmente al Hospital San José incluyendo así factores específicos tanto internos como externos para constatar que áreas u/o ventajas deben mantenerse e incluso valorar desventajas para eliminar o mejorar.

Tabla 7
Matriz de Perfil Competitivo

Factor clave de éxito/ventajas competitivas	Peso	Hospital San José		Hospital La Candelaria		Hospital Olava Herrera	
		<u>Calificación</u>	<u>Calificación ponderada</u>	<u>Calificación</u>	<u>Calificación ponderada</u>	<u>Calificación</u>	<u>Calificación ponderada</u>
Variedad de servicios	0,15	1	0,15	1	0,15	2	0,3
Personal especializado	0,18	2	0,36	1	0,18	2	0,36
Experiencia en el sector	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Satisfacción del cliente	0,18	2	0,36	3	0,54	3	0,54
Solvencia Financiera	0,14	1	0,14	2	0,28	2	0,28
Publicidad	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Ubicación geográfica	0,18	2	0,36	1	0,18	3	0,54
Total	1,0		1,78		1,62		2,31

El análisis de la competencia responde a los factores clave de los que se encuentra el grupo competitivo del Hospital San José; de esta manera la falencia en muchos de los aspectos en los que debería ser primordial la atención en el servicio, ninguno de los rivales e incluso la institución a estudiar obtienen la puntuación más alta en los factores clave, las calificaciones obtienen puntajes relativamente bajos, el Hospital Olaya Herrera con un puntaje de 2,31 debido a la mejor atención al cliente y su ubicación con mejoras estructurales en la institución además de la centralidad mientras que el Hospital San José en segundo lugar, tiene un puntaje ponderado de 1,78 con fortalezas en la experiencia mientras que se encuentra siendo debil en muchos otros aspectos de los cuales tienen más peso para la definición de los factores clave en el sector, en ultimo lugar de forma consecutiva está ubicado el Hospital La Candelaria con fortalezas en la satisfacción al cliente lo que puede ser una ventaja competitiva en el sector impulsando la zona de cobertura trasladando a otros usuarios beneficiando económicamente la institución independientemente de la ubicación de los habitantes con el fin de detectar un mejor servicio.

Es probable que los competidores no respondan con estrategias competitivas fuertes debido a la delimitación en cuanto el servicio, esto dependerá de los usuarios, por ello en la actualidad lo unico por lo que se ven atraídos estos mercados se deben a la publicidad y la variedad en el servicio, sin embargo, en el análisis del perfil competitivo la calificación de este factor es muy bajo, no obstante está enmarcado en el bajo poderío financiero y las falencias socio-económicas de las instituciones públicas quienes dependen de otras instituciones u organizaciones, de esta manera no se proponen este tipo de evaluaciones para mejorar el servicio o inclusive la variedad de productos ofrecidos, por pagos atrasados lo que convierte a este factor en una amenaza que facilmente puede convertirse en una fortaleza si es establecida correctamente con departamentos establecidos para su debido control.

Como amenazas más fuertes están la variedad del servicio, a pesar de no ser un nivel de alto grado de especialización deberán ofrecer servicios básicos pero el hospital de forma intermitente no cuenta con ello, la falta de materiales e instrumentos inhiben el establecimiento de excelentes servicios en el municipio; mientras que la solvencia financiera en afectación de las instituciones de esta índole es frecuente es claro que podría ser determinante en la prevalencia de todas estas instituciones en el sector viéndose afectados los usuarios que opten en primera instancia por el servicio o sea de manera urgente.

10.3 Conclusiones del análisis externo

10.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.

A continuación en la Tabla 10 Matriz E.F.E, se verá reflejada la matriz de evaluación de factores externos que se realizó a partir de variables externas que afectan positiva o negativamente el sector salud, enfocado principalmente a la evaluación del Hospital San José con el fin de revisar el impacto de las mismas, dando a conocer la importancia y la severidad ante el cambio de cada una de las variables.

Tabla 8
Matriz E.F.E

<u>Factores determinantes del éxito (FDE)</u>	<u>Peso (%)</u>	<u>Hospital San José</u>	
		<u>Calificación</u>	<u>Total ponderado</u>
<u>Amenazas</u>			
Alta dependencia económica de instituciones prestadoras del servicio de salud.	12%	2	0,24
Bajas inversiones del Estado con relación a la adquisición de equipos especializados	12%	2	0,24
Bajo nivel de contratación por parte de IPS que no cubren servicios en determinadas zonas geográficas	12%	2	0,24
Resistencia al cambio de los usuarios hacia una conciencia de autocuidado	13%	2	0,26
Falta de regulación a organismos prestadores de servicio.	10%	3	0,3
<u>Oportunidades</u>			
Poca competencia a nivel local de instituciones prestadoras de salud.	9%	4	0,36
Alta demanda de nuevos servicios afines al nivel de la institución.	13%	3	0,39
Interés del gobierno hacia el saneamiento fiscal de las entidades prestadoras del servicio de salud.	10%	3	0,3
Alta oferta de proveedores que satisfacen las necesidades de las instituciones.	9%	3	0,27
Total	100%		2,6

Al evaluar y obtener el valor final de los factores determinantes del entorno como puntuación final se obtuvo un 2,6 superando por poco el valor ponderado, se deben reforzar las debilidades para establecer estrategias basadas en la autosuficiencia económica, de esta manera superar el deficit económico que podrían causar problemas en los pagos y en la deficiencia de insumos basicos para el funcionamiento del hospital generando sanciones por el mal servicio; por estas razones es el peso que lleva este tipo de factor, esta variable es dificil de controlar debido a la situación del país con organizaciones prestadoras de servicios de salud, no obstante en la

actualidad gobiernos locales están interesados en las estrategias de sostenimiento por lo cual buscan invertir en el sector para el bienestar social, particularmente en el caso del Hospital San José implicaría para la población atendida una perdida considerable en la economía a nivel local y por ello deficit en la cobertura del servicio.

11. Análisis Interno

El análisis interno permite establecer claramente la posición actual de la organización frente a sus competidores, identificando las debilidades con el fin de reducirlas y/o eliminarlas y así mismo detectar y potencializar las fortalezas, con el objetivo de maximizar los recursos existentes.

Este análisis representa factores que internamente posee o se presentan en la institución debido a las diversas acciones o situaciones en el sector, cada una de las variables fue analizada con el acompañamiento de la gerencia quienes hicieron énfasis en las diversas áreas con sus respectivas fortalezas y debilidades para obtener un diagnóstico de todas sus dependencias.

11.1 Guía para el diagnóstico interno

Utilizando la herramienta diagnóstico interno establecida en el marco del proyecto “Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana”, se identifican las fortalezas y debilidades presentes en las distintas áreas de la organización (Ver Anexo B.).

12. Diagnóstico interno

12.1 Análisis de fortalezas

Tabla 9

Análisis de Fortalezas

<u>Dependencia</u>	<u>Descripción de las fortalezas</u>	<u>Orientación estratégica de las fortalezas</u>
Administrativa	La institución establece claramente misión, visión y filosofía organizacional, como soporte fundamental para los objetivos y metas proyectadas.	Calidad
Finanzas	Apropiado control financiero, se tiene registro contable sistematizado, conservando la organización de los recursos entrantes y salientes, proporcionando el manejo adecuado del dinero.	Eficiencia
Mercadeo y ventas	Reconocimiento oportuno de los principales usuarios que utilizan los servicios de la institución, que permite comprender la situación actual de salud de cada uno, fijando atención pertinente bajo parámetros de calidad y eficiencia.	Capacidad de satisfacer a los usuarios.
Servicios de salud	Se tiene establecido el Plan de Gestión de Residuos Hospitalarios de la entidad, lo que provee la calidad en los servicios bajo norma de higiene y calidad.	Calidad
Administrativa	Posee una apropiada estructura organizacional que permite mantener el orden de las diversas dependencias según las actividades de la institución.	Eficiencia
Servicios de salud	Existe un área de promoción y prevención que tiene como finalidad comunicar a la población a cerca de los servicios prestados por la institución, realizando visitas puerta a puerta.	Capacidad de satisfacer a los usuarios.
Control	Mantiene una buena relación con los entes de control que supervisan los procesos en cada uno de los servicios prestados, cada cierto tiempo (2 o 3 meses) se presenta visita de auditoría en la institución.	Eficiencia
Talento humano	Se le brinda al personal la formación básica sobre Prevención de Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo.	Calidad

12.2 Diagnóstico de las habilidades distintivas que soportarán la ventaja competitiva de la empresa

Con base en las fortalezas identificadas y partiendo del concepto que la obtención de la ventaja competitiva es una de las bases para mejorar la posición que la organización tiene frente a los rivales, se reconoce que la E.S.E Hospital San José no presenta ninguna habilidad distintiva ya que no existe alguna fortaleza sobresaliente con la que los competidores no cuenten, los hospitales tienen claridad en cuáles son sus usuarios, además de la utilización de planes estratégicos que refuerzan los objetivos trazados y el uso adecuado de los sistemas de control financiero.

12.3 Diagnóstico de las debilidades

Tabla 10
Diagnóstico de las Debilidades

<u>Procesos</u>	<u>Descripción de las debilidades.</u>	<u>Orientación estratégica de las debilidades</u>
Servicios de salud	Utilización de equipos antiguos, que siguen su funcionamiento con ayuda técnica de calibración.	Calidad
Talento Humano	La institución cuenta con manual de funciones y procedimientos desactualizados.	Calidad
Talento Humano	Condiciones de trabajo inseguras, estructuras deterioradas.	Eficiencia
Mercadeo y ventas	La institución no cuenta con un área especializada en la facturación, que es considerada como el departamento de ventas en conjunto al de promoción y prevención	Eficiencia
Finanzas	Los pagos de los periodos siguientes se ven afectados por la falta de financiación de las instituciones que prestan el servicios de salud.	Eficiencia
Servicios de salud	Los estantes de almacenamiento de medicamentos son de materiales no recomendados en la actualidad.	Calidad
Servicios de salud	No se encuentran adecuadamente distribuidas las instalaciones, en diversos servicios el espacio es muy reducido de manera tal que evita la correcta prestación del servicio al usuario en los tiempos establecidos.	Eficiencia

12.4 Conclusión del análisis interno

12.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I

La matriz E.F.I es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, siendo un mecanismo para evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes de cada área de la organización, para así formular estrategias capaces de reforzar los procesos internos. (Shum, 2018)

A continuación, en la Tabla 12. Matriz E.F.I, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos para el Hospital San José:

Tabla 11
Matriz E.F.I

	<u>Factores determinantes del éxito (FCE)</u>	<u>Peso (%)</u>	<u>Hospital San José</u>	
			<u>Calificación</u>	<u>Total ponderado</u>
<u>Fortalezas</u>	La institución establece claramente misión, visión y filosofía organizacional, como soporte fundamental para los objetivos y metas proyectadas.	10%	3	0,3
	Apropiado control financiero, se tiene registro contable sistematizado, conservando la organización de los recursos entrantes y salientes, proporcionando el manejo adecuado del dinero.	15%	3	0,45
	Reconocimiento oportuno de los principales usuarios que utilizan los servicios de la institución, que permite comprender la situación actual de salud de cada uno, fijando atención pertinente bajo parámetros de calidad y eficiencia.	10%	3	0,3
	Se tiene establecido el Plan de Gestión de Residuos Hospitalarios de la entidad, lo que provee la calidad en los servicios bajo norma de higiene y calidad.	10%	4	0,4
	Existe un área de promoción y prevención que tiene como finalidad comunicar a la población a cerca de los servicios prestados por la institución, realizando visitas puerta a puerta.	10%	4	0,4
	Utilización de equipos antiguos, que siguen su funcionamiento con ayuda técnica de calibración.	10%	2	0,2
<u>Debilidades</u>	La institución cuenta con manual de funciones y procedimientos desactualizados.	10%	1	0,1
	Condiciones de trabajo inseguras, estructuras deterioradas.	15%	1	0,15
	La institución no cuenta con un área especializada en la facturación, que es considerada como el departamento de ventas en conjunto al de promoción y prevención	5%	2	0,1
	No se encuentran adecuadamente distribuidas las instalaciones, en diversos servicios el espacio es muy reducido de manera tal que evita la correcta prestación del servicio al usuario en los tiempos establecidos.	5%	2	0,1
	Total	100%		2,5

Al realizar la evaluación se presenta un valor ponderado de 2,5 en el punto exacto de la media establecida, lo que representa en la institución fortalezas importantes en las áreas administrativa, finanzas producción, mercadeo y ventas que incentiva y promueven una mejora continua, sin

embargo existen debilidades fuertes que dificultan el funcionamiento adecuado de la organización; las fortalezas no son suficientes para mitigar las dificultades existentes en áreas como talento humano y producción , demostrando la necesidad de implementar estrategias que impulsen la reducción y eliminación de factores que evitan llegar al éxito organizacional.

13. Formulación de objetivos y estrategias.

13.1 Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la organización.

13.1.1 Matriz Interna-Externa.

La matriz I.E es una herramienta que permita evaluar a la organización, tomando en cuenta el puntaje obtenido a partir de la matriz E.F.E de 2,6 ubicada en el eje y, así mismo el puntaje obtenido de la matriz E.F.I de 2,5 ubicada en el eje x, como se muestra en la siguiente ilustración.

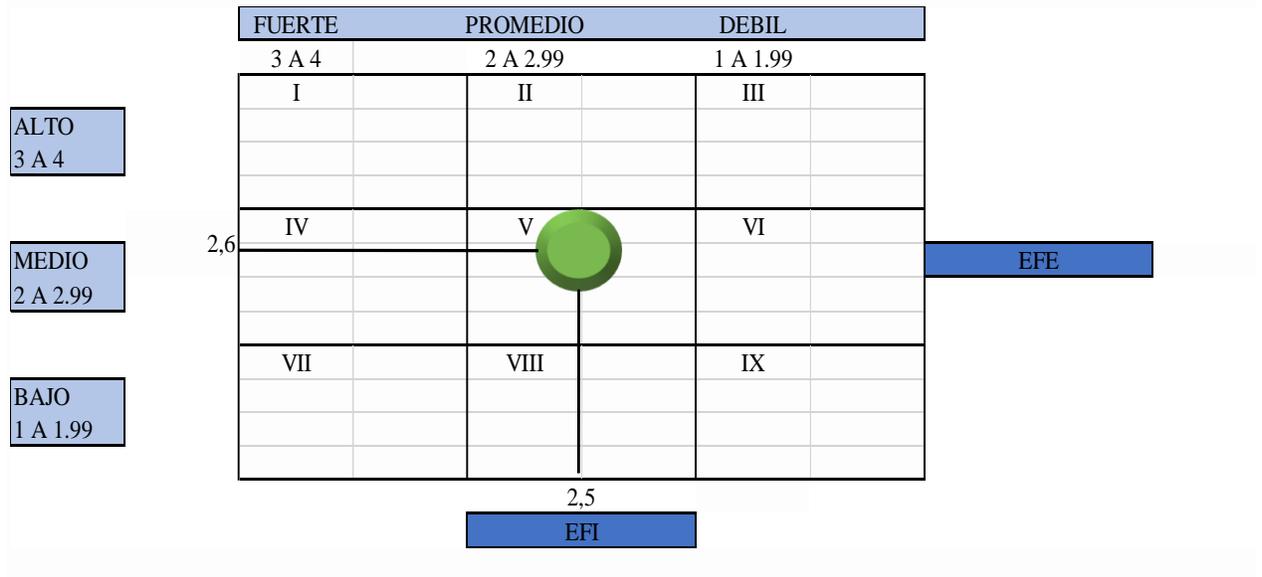


Ilustración 4. Matriz I.E.

Los resultados de la matriz IE muestran que la institución se encuentra en el cuadrante cinco (v) lo que significa que debe establecer políticas y estrategias con el fin de mantenerse; a pesar del diagnóstico de las matrices anteriores y problemáticas de tipo socio económico quienes afectan de manera directa a la institución, estas variables de alta complejidad son utilizadas para el análisis del entorno, de allí el impacto interno y externo en cuanto al manejo de los factores; sin embargo, los hospitales de primer nivel creados por gobiernos están adecuados únicamente para la prestación de servicios básicos con planes subsidiarios que no compensan la situación que está afrontando la organización.

13.1.2 Matriz DOFA

Tabla 12

Matriz DOFA

MATRIZ DOFA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	La institución define claramente misión, visión y filosofía organizacional, como soporte fundamental para los objetivos y metas proyectadas.	D1	Utilización de equipos antiguos, que siguen su funcionamiento con ayuda técnica de calibración.	
	F2	Apropiado control financiero, se tiene registro contable sistematizado, conservando la organización de los recursos entrantes y salientes, proporcionando el manejo adecuado del dinero.	D2	La institución cuenta con manual de funciones y procedimientos desactualizados.	
	F3	Reconocimiento oportuno de los principales usuarios que utilizan los servicios de la institución, que permite comprender la situación actual de salud de cada uno, fijando atención pertinente bajo parámetros de calidad y eficiencia.	D3	Condiciones de trabajo inseguras, estructuras deterioradas.	
	F4	Se tiene establecido el Plan de Gestión de Residuos Hospitalarios de la entidad, lo que provee la calidad en los servicios bajo norma de higiene y calidad.	D4	Déficit en el área de facturación para mejorar la situación económica en la institución	
	F5	Existe un área de promoción y prevención que tiene como finalidad comunicar a la población a cerca de los servicios prestados por la institución, realizando visitas puerta a puerta.	D5	No se encuentran adecuadamente distribuidas las instalaciones, en diversos servicios el espacio es muy reducido de manera tal que evita la correcta prestación del servicio al usuario en los tiempos establecidos.	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Poca competencia a nivel local de instituciones prestadoras de salud.	F2-F3-O1	Establecer actividades que promuevan el conocimiento y crecimiento de la institución a nivel regional, aprovechando el reconocimiento de los principales pacientes, así como el adecuado control financiero presente en la organización.	D2-01	Actualizar los manuales de funciones y procedimientos clave para el desarrollo idóneo de las actividades, mejorando la atención al paciente, creando lealtad frente a la poca competencia existente a nivel local.
O2	Alta demanda de nuevos servicios afines al nivel de la institución.	F1-F3-O2	Desarrollo de servicios de promoción y prevención enfocados a un nivel de pacientes superior, dispuestos a pagar por un mejor servicio.	D1-02-04	Desarrollo de alianzas con hospitales cercanos geográficamente, que sirvan de puente para modernizar los equipos, logrando la diversificación de servicios.
O3	Interés del gobierno hacia el saneamiento fiscal de las entidades prestadoras del servicio de salud	F1-O3	Desarrollar proyectos en función del mejoramiento de los servicios de salud de la población y áreas cercanas con el fin de proporcionar más y mejores servicios pertinentes a lo establecido por las altas directivas, adecuados a las necesidades de los usuarios del hospital	O3- D3	Elaborar planes de capacitación frecuente para afianzar la capacidad de los trabajadores en el área de facturación, de esta manera mejorar las condiciones financieras para ofrecer un mejor servicio y mejorar las condiciones estructurales de la empresa.
O4	Alta oferta de proveedores que satisfacen las necesidades de las instituciones.	O3-A1	Elaboración de planes de saneamiento financiero para conservar y mejorar los servicios de salud principalmente de usuarios desarrollando a cabalidad lo propuesto en la misión y visión.		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Alta dependencia económica de instituciones prestadoras del servicio de salud.	F2-A1-A2-A3	Realizar auditoría interna donde se analice la situación financiera y se verifique la posibilidad de adquisición tecnológica, mostrando una nueva cara de la organización con el adecuado servicio al paciente, que así mismo posibilite la contratación de servicios de las empresas con el hospital.	D1-D3-A1-A2-A3	Búsqueda de alianzas con proveedores que ofrezcan diversos métodos flexibles de pago, para la adquisición y renovación tecnológica y de infraestructura, fortaleciendo la imagen organizacional.
A2	Bajas inversiones del Estado con relación a la adquisición de equipos especializados.				
A3	Bajo nivel de contratación por parte de IPS que no cubren servicios en determinadas zonas geográficas.				
A4	Resistencia al cambio de los usuarios hacia una conciencia de autocuidado.	F3-A4	Rediseñar los programas de autocuidado, con las guías e información adecuadas enfocada para el paciente que lo requiera.	D2-A4-A5	Implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal en conjunto con herramientas como el manual de funciones y procedimientos, que permitan obtener el personal capacitado para el adecuado desarrollo de las actividades, así como la creación de programas acordes a los pacientes.
A5	Falta de regulación a organismos prestadores de servicio.	F1-A5	Verificar el enfoque de los conceptos estratégicos , para dar cumplimiento a la misión y visión, con el fin de corregir errores que afecten el servicio de salud.		

Los elementos internos y externos impactan fuertemente en el funcionamiento de la institución, de esta manera las estrategias planteadas están enfocadas al mejoramiento en función de las características propias y el mercado en conjunto al nivel de servicio en que nos encontramos; el objetivo de las oportunidades y las amenazas son evaluar opciones de mejora enfocadas en la calidad del servicio que quiere obtener la institución con el fin de encaminar hacia la mejora continua; no obstante reducir las amenazas quienes en este punto son mayores, están basadas en el bajo nivel financiero y la resistencia de una consciencia saludable por parte de los usuarios a quienes atienden, estas variables deberían ser controladas con estrategias enlazadas al desarrollo de proyectos pertinentes a la mejora financiera, mientras se realiza todo un plan de mejora, creación y modificación de algunos de los servicios prestados en el hospital, es importante verificar el nuevo enfoque del hospital; por ello se revisa el nuevo enfoque adquirido por la institución; no obstante las fortalezas y debilidades se ven reflejadas en la situación interna, de esta manera las estrategias están definidas en función del desarrollo e impacto en el mercado con estrategias de explorar y mantenerse dentro del mercado con el fin de mejorar el servicio, sin embargo los problemas radican en problemas estructurales debido al nivel de endeudamiento y los fondos disponibles estaban dedicados para los gastos en hospital, de igual problemas en la gestión documental, desactualización de manuales.

14. Diseño del mapa estratégico.

a. Explicación y justificación de las estrategias a implementar.

Cada una de las estrategias fueron evaluadas a nivel corporativo, por la gerencia debido a la calidad de las mismas; el análisis está enfocado al mejoramiento del hospital con aspectos determinantes para el desempeño de la institución con el fin de mejorar la situación, incursionando en nuevos mercados para promover el cumplimiento de objetivos y metas.

b. Explicación y justificación de las estrategias corporativas a implementar.

Nombre de la estrategia: Penetración de mercados.

Descripción: Incrementar la actividad promocional de los servicios prestados en la institución, realizar nuevas campañas que permitan el fortalecimiento de la imagen pública para generar mayor impacto en la comunidad y recuperar cuotas de mercado perdidas.

Justificación: El fortalecimiento de la imagen pública es uno de los aspectos más importantes para el impacto en las actividades comunicativas dentro y fuera de la institución; la necesidad de utilizar completamente la capacidad de los servicios, esto en consecuencia de la ubicación, servicios prestados y el nivel conforman una debilidad fuerte ante la situación que padece este sector, lo que denota la incidencia del alto nivel de ausentismo en el sector redefiniendo nuevas variables que afectan fuertemente a la institución; la estrategia se compone del aprovechamiento de todos los canales de información para acceder a sectores donde habitan usuarios quienes no acceden fácilmente a los servicios de salud pero se podrían beneficiar de ello; sin embargo esto no solo se refiere a sectores difíciles sino llegar de manera oportuna a empresas situadas en zonas cercanas con el fin de beneficiar de primera mano servicios que pueden ser brindados a mercados empresariales en servicios básicos.

La estrategia promueve estabilidad hacia carencia de centros privados o de alto nivel cercanos a la institución lo que reduce la vulnerabilidad ante el servicio lo que impactaría fuertemente en la mejora y la penetración de nuevos mercados que normalmente por la retención o participación de instituciones con mayor aceptabilidad ante la comunidad son preferidas lo que en principio daría a conocer una fortaleza que deberá ser aprovechada de forma sectorial que incurriría en una

amplia ventaja ante centros de salud e instituciones que cuentan con afluentes más cercanos pero con controversial competencia en el sector.

La corrección de la debilidad puede ser corregida por este tipo de estrategias que buscan un impacto propositivo defendiendo a la institución de pérdidas mucho mayores de cuotas de mercado y con ello entidades cooperantes para establecer e ir acordes con los objetivos corporativos quienes a largo plazo buscan consolidar y mejorar el crecimiento de la institución.

El enlace a hacia las estrategias desde el punto de vista del mapa estratégico se encuentra en la perspectiva de innovación y desarrollo lo cual se planea desde el punto de vista de mejorar los sistemas de información; por ello componer el aprovechamiento de canales de información y recuperar la cuota de mercado.

Nombre de la estrategia: Desarrollo de mercados.

Descripción: Evaluar acciones para incursionar y prestar servicios a nuevos mercados con el fin de impulsar el crecimiento económico de la institución.

Justificación: La estrategia podría mejorar la situación interna de la institución, lo que implicaría aumento en el poder de negociación con los proveedores desistiendo de la dependencia económica adquirida a lo largo de los años por la institución, para el logro de las metas organizacionales en cuanto al área financiera y la reducción del riesgo ante organismos gubernamentales quienes son los actuales interesados en la mejora de sistema de salud, la estrategia implicaría mejoras en el servicio por estas razones una mejora competitiva en necesidad de los centros de salud, aprovechando la iniciativa por parte del gobierno de fortalecer este tipo de instituciones, enfocado en realizar acciones de diversificación en temas de

promoción de los servicios hacia mercados olvidados o que no tengan participación alguna para el hospital.

El poder de negociación de los clientes es uno de los aspectos cuestionables debido a la necesidad de la institución para abarcar participación de forma local afianzando estrategias de diversificación en el mercado actual, la captación de estos últimos es sumamente importante debido al auge de mercados que requieren de los mismos servicios, pero se dirigen a otras instituciones quienes están en la capacidad de brindar los mismos servicios.

Nombre de la estrategia: Desarrollo de servicios.

Descripción: Explorar opciones para integrar nuevos servicios atractivos hacia la comunidad, se trata de una estrategia de crecimiento y expansión a nuevos mercados, ofertar nuevos servicios para crear impacto en nuevos espacios enlazando estas estrategias con el aumento de la percepción de la imagen pública sobre la institución; las implicaciones de la adopción de nuevos servicios requiere de la evaluación del nivel de servicio de la institución por ello, los productos ofertados por la institución requieren estudios para impulsar el desarrollo de la misma.

Justificación: La necesidad de crecer y diversificar servicios básicos que brinden estabilidad económica en el sector es importante, de esta manera buscar relaciones para las próximas actividades con el fin de considerar nuevos profesionales en áreas especializadas aun manteniendo el nivel adquirido por la capacidad y el servicio que brinda en el sector; las ventajas que le implica la diversificación es la rentabilidad, esta estrategia reduciría el riesgo de caer entre empresas del estado con potencial de ser liquidadas, sin embargo aumenta la posibilidad de aumentar las fortalezas de la empresa en cuanto a imagen pública imponiéndose sobre la

competencia evitando la preferencia de los usuarios ante otros centros e incluso concientizando a los usuarios sobre el autocuidado; esta estrategia promueve el crecimiento de la organización para captar nuevos clientes lo que indica un desarrollo no hacia el nivel de servicio sino para mejorar la capacidad de la institución hacia sus productos o servicios.



Ilustración 5. Mapa estratégico

Como institución sin ánimo de lucro perspectivas como la financiera requiere que las bases del hospital en función de cada uno de los objetivos institucionales actualmente estén bien establecidos sin embargo existen aspectos que desmejoran el área, por lo tanto, en los primeros objetivos desde esta perspectiva se busca fortalecer algunas áreas afines a la existencia de esta y por ello reestablecer principalmente el área de facturación que en primera instancia son quienes recaudan a las EPS y otras empresas que finalmente son clientes, los servicios desde allí requieren el uso de sistemas y personal especializado, de esta manera se conecta con algunos objetivos de perspectivas que buscan mejoras administrativas que reflejen avances a la organización para ser descentralizada; de allí se desprenden objetivos como reducción del estado de las deudas, que depende fuertemente del objetivo anterior para lograr funcionalidad , mientras que el aumento en la utilización de los activos debe ser primordial, el sector salud requiere de la generación de amplia gama de oportunidades para lograr subsistir y por ello aumentar el rendimiento de los activos es primordial para que instituciones como el Hospital San José logren ser rentables, con este objetivo se buscar encaminar a la administración de recursos financieramente y alcanzar eficacia al mismo tiempo que liquidez; por otra parte en la perspectiva de clientes aumentar la credibilidad de los usuarios por medio de la satisfacción en la mejora de los servicios prestados con estrategias enlazadas con la capacitación y la reinducción, fortalecer la fidelización de los usuarios.

En la perspectiva de procesos las estrategias están basadas en la creación de nuevos servicios con el fin de diversificar con el fin de desarrollar nuevos servicios, intensificando la estrategia de mantener e impactar en el mercado, sin embargo, esto va apoyado con objetivos planteados en la perspectiva financiera para mejorar la infraestructura del Hospital con ello potenciar el positivismo entre los usuarios frecuentes. Finalmente, la perspectiva de innovación y desarrollo

se plantea alrededor de la mejora de los procesos de la institución mejorando la capacidad del personal, desde allí fortalecer los sistemas de información con el fin de actualizar e integrar toda la información actuar y de bases de datos dispersas para que la gerencia logre tomar más y mejores decisiones desde un punto administrativo que genere mucha más confiabilidad para la toma de decisiones.

La perspectiva principal de la institución está en función al mejoramiento de los procesos para que de ello proceda la mejoría en la calidad de los mismos; de esta manera promover el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión.

15. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral es una herramienta dinámica que permite llevar el control de la información, así mismo monitorea y mide el desempeño de cada uno de los objetivos organizacionales a través de los KPI (Key Performance Indicator) y los indicadores diseñados, que sirven como base para el logro de metas previamente establecidas, es una estructura que integra las diferentes perspectivas que constituyen las organizaciones, financiera, cliente, procesos e innovación y desarrollo.

A continuación en la Ilustración 6 , se presentan una imagen de los objetivos estratégicos tomada de la herramienta diseñada en el programa Excel, el BSC para el E.S.E Hospital San José, el cual se desarrolló tomando como punto de partida el mapa estratégico, en esta se encuentran las cuatro perspectivas con los objetivos previamente fijados y a partir de estos, se establecieron los diversos indicadores que medirán su cumplimiento para llegar así a cada una de las metas trazadas, así como su frecuencia y acción estratégica con el fin de lograr una toma de decisiones acertada para cualquier situación presente en los diversos servicios que

presta la institución, sin embargo para visualizar clara y concretamente la herramienta se presenta el Anexo C.

PERSPECTIVA	COD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	INDICADOR	INDICE	INDUCTOR	FRECUENCIA	ACCIÓN ESTRATEGICA/ INICIATIVA
Perspectiva del Cliente	C1	Mejorar procesos de gestión con los usuarios	Índice de PQRS	$(\text{PQRS resueltas mensualmente dentro de los términos legales} / \text{Total PQRS recibidas mensualmente}) * 100$	SIAU (servicio de información y atención al usuario)	Mensual	Identificar la calidad de atención prestada a los usuarios en los diversos servicios prestados.
	C2	Aumentar la fidelización	Índice de evaluación de satisfacción del cliente	$((\text{Número de usuarios que hay al final del mes} - \text{Número de usuarios que se han conseguido durante el mes}) / (\text{Número de usuarios que hay al inicio del mes})) * 100$	SIAU (servicio de información y atención al usuario)	Mensual	Establecer la fidelidad de los usuarios con respecto a los servicios prestados bajo normas de calidad y cumplimiento con la normatividad, enfocados en la mejora continua.
Perspectiva de los Procesos	P1	Evaluar nuevas oportunidades de mercado	Nivel de retención de usuarios	$(\text{Cantidad de respuestas con calificaciones superiores} / \text{Total de respuesta de los encuestados}) * 100$	Gerente	Mensual	Determinar las falencias presentadas en los servicios prestados.
	P2	Analizar la incidencia de la infraestructura y equipamiento	Cumplimiento de elaboración de procesos de mejora interna	$(\text{Número de procesos de mejora interna ejecutados} / \text{Número total de procesos de mejora interna}) * 100$	Gerente	Semestral	Identificar y establecer los procesos de mejora en infraestructura con el fin de brindar un servicio de calidad.
	P3	Estructurar nuevos servicios	Índice de servicios no conformes	$(\text{Servicios Nuevos o modificados} / \text{Número total de servicios brindados}) * 100$	Gerente	Semestral	Ampliar el mercado, con nuevos servicios que incentiven la obtención de nuevos usuarios.
	P4	Aumentar la utilización de los activos	Nivel de uso de los recursos	$(\text{Cantidad de recursos utilizados} / \text{cantidad total de recursos disponibles}) * 100$	Gerente	Trimestral	Monitorear el uso de los recursos, evaluando y mejorando el uso de los mismos.
Perspectiva de Innovación y Desarrollo	I1	Elaborar planes de selección y reclutamiento	Cumplimiento de planes de selección y reclutamiento	$(\text{Planes de selección y reclutamiento desarrollados} / \text{Total planes de selección y reclutamiento}) * 100$	Recursos humanos	Anual	Garantizar que cada dependencia obtenga el personal idóneo y capacitado para el desarrollo de las actividades.
	I2	Comunicar claramente las expectativas alineadas a los objetivos	Porcentaje de documentación actualizada conforme a la normatividad vigente	$(\text{Número de procesos documentados y actualizados conforme a la normatividad} / \text{Total de procesos}) * 100$	Gerente	Trimestral	Mantener actualizada la documentación necesaria para el correcto desarrollo de los procesos y actividades institucionales.
	I3	Desarrollar liderazgo en el talento humano	Cumplimiento de elaboración de procesos	$(\text{Número de procesos de inducción, reinducción elaborados} / \text{Número total de procesos}) * 100$	Recursos humanos	Anual	Garantizar el cumplimiento de los procesos correspondientes a inducción y reinducción que sirvan como base para respaldar la calidad del servicio.
	I4	Mejorar sistemas de información	Porcentaje de implementación de sistema de información	$(\text{Número de sistemas de información ejecutados} / \text{Total de sistemas de información propuestos}) * 100$	Gerente	Semestral	Establecer los sistemas integrales de información que sirvan como guía para el personal y así mismo lograr la adecuada toma de decisiones.
Perspectiva financiera	F1	Incrementar el rendimiento de los servicios facturados	Aspectos generales de facturación que deben ser verificados	$(\text{Aspectos generales verificables en la gestión de facturación} / \text{Número total de aspectos generales en la gestión de facturación}) * 100$	Coordinador de facturación	Mensual	Revisar y dar cumplimiento a los aspectos generales en la gestión de facturación con el fin de reducir errores en los cobros.
	F2	Aumentar la sostenibilidad financiera	Nivel de endeudamiento	$(\text{Pasivo total del periodo} / \text{activo total del periodo}) * 100$	Gerente	Semestral	Conocer y tomar decisiones con respecto al manejo financiero de la institución, comprendiendo el estado real.

Ilustración 6. Balanced Scorecard Imagen tomada de la herramienta en Excel construida.

16. Manual de funciones y procedimientos.

Partiendo de la auditoría interna realizada anteriormente, se logró determinar diversas debilidades que impiden el crecimiento y fortalecimiento organizacional, una de las más representativas con las que cuenta el E.S.E Hospital San José, es la desactualización del manual de funciones y procedimientos, esta falencia radica exactamente en la dependencia de Talento Humano, indicando así una dificultad trascendental en el desarrollo económico de la región, al no proporcionar salarios justos que justifiquen las actividades laborales y sus tiempos de ejecución, así mismo impide garantizar que exista el personal capacitado y adecuado para cada uno de los servicios con los que cuenta la institución.

Como medida para fortalecer la institución y en miras a su mejoramiento continuo, se desarrolló el manual de procedimientos (Ver Anexo D.) para el E.S.E Hospital San José donde se tomó como punto de partida el mapa de procesos presente en la ilustración 7, en el cual se determinó cuáles eran los procesos gerenciales, misionales y de soporte, que hacen parte de la misma, caracterizando los procesos misionales debido a que estos son los principales para la institución.

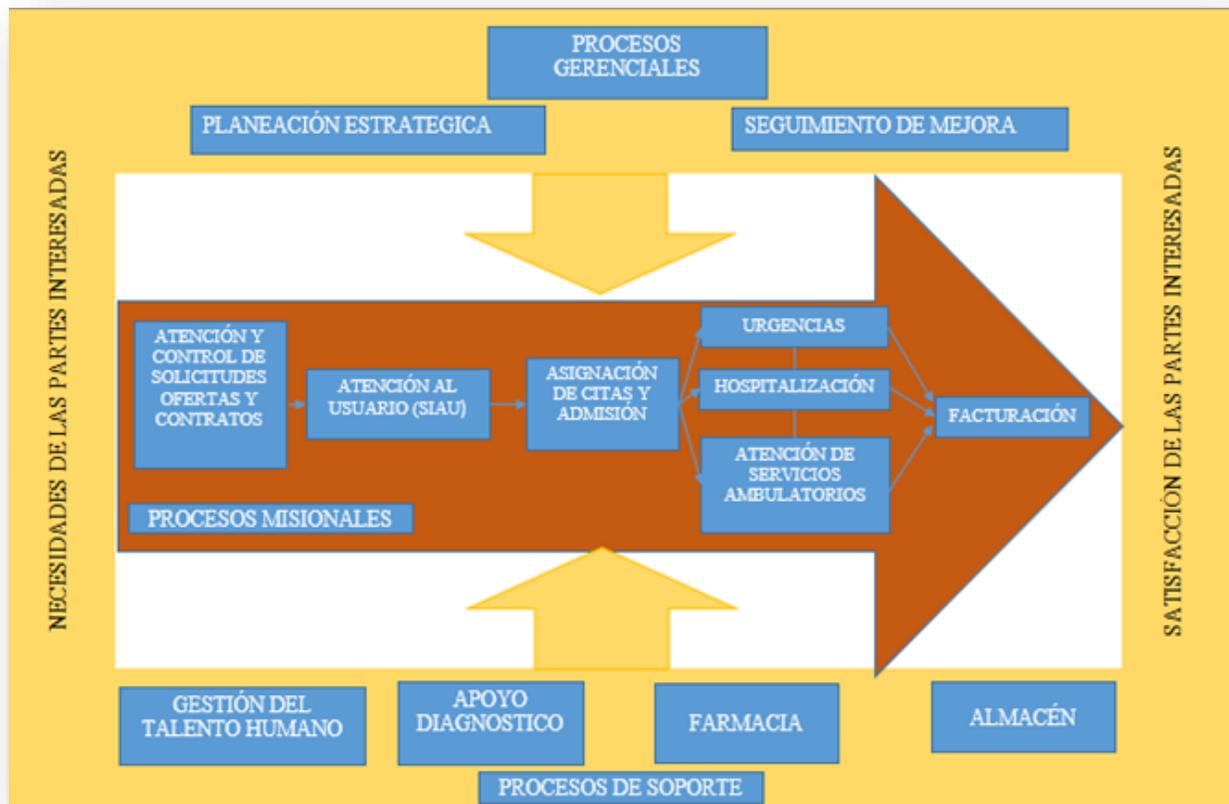


Ilustración 7. Mapa de procesos.

El mapa de procesos tiene como objetivo conocer a fondo los procesos y actividades en los que se encuentran comprometida las diversas empresas, comprende tres tipos de procesos, gerenciales, misionales y de soporte, para el caso del E.S.E Hospital San José, se tiene como prioridad los procesos misionales ya que son ellos los que aportan al crecimiento institucional y dan soporte a la formulación estratégica.

Así mismo se actualizó el manual de funciones (Ver Anexo E.) a partir de entrevistas realizadas al personal de la institución, para recolectar la información se utilizó el formato general de información para el análisis del puesto de trabajo descrito a continuación.

DEPARTAMENTO:	HORARIO:
CARGO:	PERSONAL A CARGO:
UBICACION FÍSICA:	CARGO DEL JEFE INMEDIATO:
OBJETIVOS Y FUNCIONES	
1.OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:	
DIMENSIONES DEL PUESTO:	
2.FUNCIONES PRINCIPALES Y SECUNDARIAS:	
Funciones principales.	
Funciones secundarias.	
3.CRITERIOS DE DESEMPEÑO POR FUNCIÓN PRINCIPAL:	
4.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
EDUCACIÓN:	CONOCIMIENTOS:
SECUNDARIA <input type="checkbox"/>	
TÉCNICA <input type="checkbox"/>	
TECNOLOGÍA <input type="checkbox"/>	
UNIVERSITARIA <input checked="" type="checkbox"/>	
POSGRADO <input type="checkbox"/>	
Título:	HABILIDADES Y DESTREZAS:

Ilustración 8.Formato de información para el análisis del puesto de trabajo primera parte.

El formato está diseñado estratégicamente determinando las variables que se deben tener en cuenta para obtener la información adecuada para los distintos puestos de trabajo, tiene como punto de inicio la identificación del puesto de trabajo, en donde se determinan aspectos como denominación del puesto, cargo del jefe inmediato, horario, objetivo general el cual está

enfocado a determinar porque existe el puesto, además de las dimensiones, que son características claras para distinguir la importancia del puesto de trabajo.

En la siguiente variable se encuentran las funciones principales y secundarias que debe cumplir el trabajador que ocupe o desee el puesto de trabajo, en la tercera variable se presentan los criterios de desempeño que surgen de los resultados que se esperan alcanzar de cada una de las funciones principales, la variable denominada especificaciones del puesto es transcendental debido a que se debe tener plasmado los requerimientos educativos para lograr el cumplimiento de las funciones.

5.EXPERIENCIA		6.NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA	
¿Cuánta experiencia laboral previa, similar o relacionada es necesaria para una persona que empieza en este puesto?		¿Qué supervisión requiere normalmente el puesto?	
Ninguna <input type="radio"/>		Frecuente <input type="checkbox"/>	
Menos de tres meses <input type="radio"/>		Varias veces <input type="checkbox"/>	
Tres meses a un año <input type="radio"/>		Ocasional <input type="checkbox"/>	
Uno a tres años <input type="radio"/>		Supervisión limitada <input type="checkbox"/>	
Tres a cinco años <input type="radio"/>		Los objetivos están delineados <input type="checkbox"/>	
Más de cinco años <input type="radio"/>		Poca o inexistente supervisión directa <input type="checkbox"/>	
		7.HABILIDADES Y DESTREZAS:	
		Haga una lista de las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo:	
		Haga una lista de las habilidades relacionadas con el cargo que tenía cuando ingresó al trabajo:	

Ilustración 9.Formato general de información para el análisis del puesto de trabajo segunda parte.

En la ilustración 9. Se puede detallar la quinta variable que hace referencia a la experiencia, del puesto de trabajo esta puede variar, en algunos casos se requieren meses o años para obtener la habilidad solicitada para lograr el correcto desarrollo de las actividades; el nivel de autonomía

permite determinar si las decisiones que son tomadas en el puesto requieren de supervisión ocasional, frecuente, entre otras, así como también la iniciativa hace parte o no del mismo; en la variable siete se encuentra las habilidades y destrezas que debe tener el trabajador y que se ajusten a todas las funciones que se deben desarrollar.

RESPONSABILIDADES			
8.MAQUINAS Y EQUIPOS:			
Continuamente	<input type="checkbox"/>		
Con frecuencia	<input type="checkbox"/>		
En ocasiones	<input type="checkbox"/>		
9.CONTACTO CON EL PUBLICO:			
Continuamente	<input type="checkbox"/>		
Con frecuencia	<input type="checkbox"/>		
En ocasiones	<input type="checkbox"/>		
10.INFORMACION:			
INFORMACION CONFIDENCIAL:			
11.MANEJO DE DINERO Y/O VALORES:			
NIVEL DE ESFUERZO			
12.MENTAL:	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana Concentración			
Alta concentración			
13.FISICO:			
Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambio de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una.			

Ilustración 10.Formato general de información para el análisis del puesto de trabajo tercera parte.

En la ilustración 10. Se refleja la variable ocho la cuál determina las máquinas o equipos que se deben utilizar en el puesto de trabajo con su respectiva frecuencia, es importante también verificar el valor de los mismos. En la siguiente variable se quiere conocer cómo se efectúa el contacto con el público con relación a las actividades de la institución, ya sea con empleados o

con entes gubernamentales y su respectiva frecuencia, en la variables diez se requiere conocer con exactitud el manejo de la información, si presenta confidencialidad o no y como afecta a la institución la divulgación del mismo; de igual manera en le variable once se quiere determinar cuanta responsabilidad existe por dinero o valores o si por el contrario el puesto no lo requiere.

Las variables doce y trece permiten identificar el nivel de esfuerzo mental y físico requerido para el correcto desarrollo de las funciones y actividades, evaluando la concentración para evitar la presencia de errores en su ejecución, así como el porcentaje exacto de tiempo para el desarrollo de cada una.

14. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN			
Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique, por supervisión directa (personas que dependan directamente de usted) señalar:			
Tipo de supervisión:			
Nivel ocupaciones:			
Cantidad:			
15.CONDICIONES AMBIENTALES			
	Mala	Buena	Excelente
Iluminación			
Ventilación			
Mobiliario			
Temperatura			
	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Polvo			
Suciedad			
Calor			
Frio			
Olores			
Humedad			
16. RIESGOS			
Si usted esta expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al cuál esta expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud.			
	Poca	Probabilidad Media	Alta
Tipo de riesgos			

Ilustración 11.Formato general de información para el análisis del puesto de trabajo cuarta parte.

En la cuarta y última parte del formato se puede detallar la responsabilidad por supervisión la cuál es únicamente para los cargos que tengan la responsabilidad de supervisar a otras personas; en la variable quince se encuentran las condiciones ambientales, que deben ser propiamente reconocidas para poder identificar si el puesto cumple o no con la adecuada ventilación, mobiliario, entre otros o por el contrario debe ser mejorado.

Así mismo existen siete tipos de riesgo laborales que se pueden presentar, en la variable dieciséis se puede identificar a cuál es el que se está más expuesto y su probabilidad, esto con el fin de evitar los accidentes o enfermedades de tipo laboral.

La información recolectada se encuentra en el Anexo F. con los audios de los puestos de trabajo cuya duración es de aproximadamente cinco a diez minutos donde se evidencia la información necesaria para determinar cuáles son las funciones que actualmente deben ser ejecutadas por cada puesto de trabajo, entre otros aspectos claves para lograr el funcionamiento que se espera del personal en cada uno de los servicios.

Finalmente, los cambios más evidentes de la actualización del manual de funciones fueron la creación del nuevo cargo de jefe de la oficina de control interno que anteriormente no existía enmarcado en la planta física y por lo tanto juega un papel fundamental en el personal; algunos cargos se vieron afectados por la sumatoria de nuevas funciones que eran conferidas a otras áreas y la separación de cargos debido a la alta carga laboral de algunos otros.

17. Conclusiones

El proyecto se divide en tres secciones que relacionadas entre sí conforman un conglomerado de información trascendental con miras a la mejora continua de la E.S.E Hospital San José, por consiguiente, las conclusiones se exponen inicialmente para la formulación estratégica, el BSC o Cuadro de mando integral y finalmente para los manuales de funciones y procedimientos.

- Al realizar el análisis detallado del microentorno y macroentorno se logró determinar las principales falencias presentes en la institución que impiden su crecimiento, entre las amenazas más representativas se encuentran la resistencias al cambio de los usuarios hacia una conciencia de autocuidado y la baja oferta de equipos especializados para la prestación del servicio; así mismo algunas de sus dificultades son la desactualización de los manuales de funciones y procedimientos, además de la presencia de condiciones inseguras a partir de infraestructuras deterioradas.
- A partir del análisis interno y externo se identificaron fortalezas como la implementación del Plan de Gestión de Residuos Hospitalarios que provee la calidad en los servicios bajo norma de higiene y calidad, además de oportunidades claras como la alta demanda de nuevos servicios afines al nivel presente de la institución, que permitirán mantener a la institución con un compromiso enfocado en la atención oportuna de los pacientes y los centros de salud ubicados por las zonas rurales más habitadas en el municipio de La Gloria en el departamento del Cesar.
- En cuanto a las estrategias corporativas se identificó que las estrategias penetración de mercados y diversificación de servicios deberían ser implementadas para incrementar la actividad promocional de la institución, permitiendo el fortalecimiento de la imagen pública y que así mismo mejore las actividades internas y externas con el fin de superar

estándares de calidad, así como la exploración de nuevas opciones integrando nuevos servicios que sean de total conformidad para la comunidad.

- El manual de funciones y procedimientos permitió comunicar a todos los miembros de la institución los lineamientos con los que se deben realizar las diversas actividades, así como los perfiles y riesgos a los que se encuentran expuestos en cada uno de sus puestos de trabajo, entre otras variables trascendentales que brinden servicios caracterizados por su calidad.
- En sumario la contribución realizada por el presente proyecto, le permite a la institución E.S.E Hospital San José alcanzar las metas propuestas a mediano y largo plazo, adquiriendo el crecimiento esperado a partir de las herramientas y manuales desarrollados.

18. Recomendaciones

- A partir de la formulación estratégica, es indispensable que la E.S.E Hospital San José implemente cada una de las estrategias indicadas con la finalidad de obtener el fortalecimiento institucional trazado.
- Mantener los manuales de funciones y procedimientos actualizados a medida que se dé el crecimiento de la institución, esto con el fin de mantener a todos los empleados con información clara y precisa, el cual influya directamente en el desempeño adecuado de las actividades realizadas en todos los servicios prestados.
- Conservar y alimentar la herramienta dinámica denominada BSC que permita monitorear la información suministrada, desarrollando labores de seguimiento hacia los indicadores que disponen ser instrumento para la medición de los objetivos y metas organizacionales; flexibilizando los sistemas de información en dado caso que las variables se han modificadas posibilitando los sistemas de información.

19. Referencias

- Vinicius Abilio., M. (2015). *Proposta De Um Mapa Estratégico Para Uma Universidade Pública*. João Pessoa: Revista Evidenciação Contábil & Finanças.
- Activa conocimiento*. (s.f.). Obtenido de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Aguilar Gil, M., & Bleda Garcia , J. M. (2018). *El modelo de participación ciudadana en salud en Puertollano (España): más allá de la voluntad política y del empoderamiento ciudadano*. Puertollano: Revista Crítica de Ciências Sociais.
- Aguilera Castro, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. San Fernando : Universidad Del Valle .
- Aguilera Castro, A., Avila Fajardo , G. P., & Solano Rodriguez , O. J. (2017). *Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali*. Cali.
- Alvarado , C. C. (2016). Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpma472d/doc/bpma472d.pdf>
- Arnoldo Araya , L. (2017). *Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares* . TEC empresarial.
- Ballester , P., & Nistal , P. (2015). *El antes y el después de la implantación de la auditoría estratégica de RR.HH*. Valencia : Universidad de Valencia .
- Bardey, D., & Castaño, R. (s.f.). *La regulación de tarifas en el sector de la salud en colombia*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rei/v9n17/v9n17a14.pdf>
- Botero Saltarén , C. M., Ariibalaga , M., & Milanés Batista, C. (1 de Julio de 2017). Obtenido de EBSCO HOST: <http://web.b.ebscohost.com/consultaremota.upb.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=f3dc5079-de84-4394-85a7-c30a5acdd85e%40pdc-v-sessmgr05>
- Caprile Rojas, A., González Acevedo, J. A., Guerrero Zapata, O. A., Jara Rodríguez, A. M., & Rocco Cañón, M. A. (2004). *Repositorio U.Chile*. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108263/caprile_a.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Cárdenas González , M. A., & Villamizar Peñalosa, A. P. (2016). *Tangara UIS*. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164816.pdf>
- Castellanos Morales, C. D., & Corzo Vera, J. V. (2013). *Tangara UIS*. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2013/148387.pdf>
- Catálogo de proveedores para la salud*. (s.f.). Obtenido de <http://www.catalogodelasalud.com/proveedores/Orthopedics-SA+31372732>
- Comisión interinstitucional del cuadro básico de insumos del sector salud*. (s.f.). Obtenido de <http://uiip.facmed.unam.mx/bmnd/publicaciones/gaceta/ene2598/INSUMOS.pdf>

- Correa , M. E. (2004). *Responsabilidad social coporativa en América Latina: Una visión empresarial* . United Nations Publications .
- CreceNegocios*. (13 de Abril de 2015). Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Cristancho Dueñas, F. (22 de Abril de 2014). Obtenido de <https://blog.acsendo.com/el-balanced-scorecard-la-importancia-estrategica/>
- DELGADO CRUZ, A., VARGAS MARTÍNEZ, E. E., RODRÍGUEZ TORRES, F., & MONTES HINCAPIÉ, J. M. (2018). *Estructura Organizacional, Capital Humano Y Redes De Colaboración: Determinantes De La Capacidad De Innovación en Restaurantes*. Medellín : UNIVERSIDAD EAFIT.
- Dinero.com*. (8 de 10 de 2018). Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/companias-que-ofrecen-tecnologia-para-la-salud/260884>
- Dinero.com*. (1 de 11 de 2018). Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/cual-es-el-problema-del-sistema-de-salud-colombiano/263731>
- Duran Jouve , D., Llopart Pérez, X., & Redondo Durán, R. (2017). *La dirección y el control estratégico su aplicación en los Recursos Humanos*. Barcelona: Gráficas Rey.
- El Hospital*. (s.f.). Obtenido de <http://www.elhospital.com/guia-de-proveedores/>
- El Hospital*. (Enero de 2018). Obtenido de <http://www.elhospital.com/temas/Gobierno-de-Colombia-anuncio-mas-de-US-35-millones-para-inversion-en-hospitales-publicos+123504>
- El Hospital*. (2018 de Octubre). Obtenido de <http://www.elhospital.com/temas/Ministro-de-Salud-de-Colombia-definio-las-cuatro-estrategias-clave-actuales-para-el-sector-salud+127776>
- Garavito Ariza , C. E. (2012). *Propuesta del manual de funciones al director del laboratorio de psicología*. Suma psicologica .
- Gómez Ocampo, A. R. (2016). *Repositorio Uni Libre*. Obtenido de https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9612/Gomez%20Ocampo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN. (2015). *DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO*. Secretaria de relaciones exteriores .
- Gutiérrez , J. (2018). ÁREA, GESTIÓN, RECURSOS, TALENTO Y UNIDAD DE LO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES: UNA REALIDAD LLEVADA A HOJAS DE VIDAS INCONSULTAS Y OCULTAS EN REPOSITARIOS. *Revista chilena de economía y sociedad*, 95-97.
- Hernández Matajira, B., & Burgos Galindo, M. L. (2005). *Tangara UIS*. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2005/117940.pdf>
- Illescas Alvarado , K. L., & Sánchez Lindao , J. C. (2011). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1639/13/UPS-GT000167.pdf>

- Información sobre proveedores de salud en Colombia.* (s.f.). Obtenido de <http://www.catalogodelasalud.com/proveedores/>
- Kaplan , R., & Norton , D. (2000). *Balanced Scored Card* . Gestión.
- Loyola Moraga, R., & Zuñiga Castro , J. (2019). *Repositorio Universidad de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/170592/Dise%3%b1o-de-un-modelo-de-gesti%3%b3n-para-la-implementaci%3%b3n-del-plan-estrat%3%a9gico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- (2013). *Manual de funciones. requisitos y competencias laborales*. La Gloria, Cesar.
- Marín Idarraga , D. A., & Losada Campo, L. A. (2015). *Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia*. Bogotá: Elsevier Doyma. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.consultaremota.upb.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100582396&lang=es&site=ehost-live>
- Ministerio de salud . (2018). *Gestion integral de riesgo en salud*. Bogotá.
- Ministerio de Salud* . (2020). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/DSector/Paginas/proyectos-inversion.aspx>
- Ministerio de salud y la protección social . (2015). *Resolución 1212 de 2015*. Bogotá : Republica de colombia .
- Minsalud. (15 de Abril de 2019). *Ministerio de salud* . Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Politicas-pUblicas-de-salud-de-Colombia-en-lInea-con-prioridades-globales-de-la-OMS.aspx>
- Molina, G., Oquendo Lozano, T., Rodríguez Garzón, S., Montoya Gómez, N., Vesga Gómez, C., Lagos Campos, N., . . . Arboleda Posada, G. (2016). Gestión del talento humano en Salud pública, un análisis en cinco ciudades colombianas,2014. *Gerencia y Políticas de Salud.*, 4-19.
- Niveles de atención en salud en Colombia.* (s.f.). Obtenido de <http://www.renovacionmagisterial.org/boletin/boletin23/sa2.pdf>
- Organización Mundial de la Salud.* (17 de Febrero de 2017). Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/feature-stories/detail/10-ways-to-improve-the-quality-of-care-in-health-facilities>
- Peréz Cabo, L. (2015). *Plan de negocio para una clinica privada en Moncada* . Valencia : Universidad Politecnica De Moncada.
- Pizarro Correal, C. (28 de Junio de 2018). *Análisis sector salud*. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20/ANEXO%20_An%C3%A1lisis%20sector%20salud.pdf
- Portafolio. (25 de Septiembre de 2019). El sector salud ha recibido más de US\$620 millones. *El sector salud ha recibido más de US\$620 millones*.

- Rendón, L. N., & Russi, L. A. (2016). *Biblioteca digital Univalle*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10013/1/CB-0560279.pdf>
- Ronda Pupo, G. (2004). *Integración de los niveles estratégico, Táctico y Operativo en la dirección estratégica*. Bogotá : Revista Escuela de Administración de negocios .
- Sánchez , F. (2010). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI*. Cali: Gestión y desarrollo .
- Serrano Sarmiento, D. (2015). *Tangara UIS*. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159989.pdf>
- Shum, Y. M. (6 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Social, E. M. (4 de Octubre de 2007). *Defensoría*. Obtenido de http://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Ley_1164_2007.pdf
- Unidad nacional de la gestión del riesgo de desastres. (2019). *Unidad nacional de la gestión del riesgo de desastres*. Obtenido de <http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/>
- Vera Muñoz, B. A. (2013). *Repositorio UCV*. Obtenido de http://opac.pucv.cl/pucv_txt/txt-2500/UCE2777_01.pdf

20. Anexos

Anexo A. Formato general de información para el análisis del puesto de trabajo: Archivo en PDF.

Anexo B. Herramienta diagnóstico interno: Archivo en Excel con la descripción de cada área de la institución y el respectivo diagnóstico.

Anexo C. BSC Hospital San José: Archivo en Excel con la presentación de la institución y cuadro de mando integral.

Anexo D. Manual de procedimientos Hospital San José: Archivo en Excel con la presentación de la institución y manual de procedimientos.

Anexo E. Manual de funciones Hospital San José: Archivo en Word con el manual de funciones para cada puesto de trabajo de la institución.

Anexo F. Audios formato general de información para el análisis del puesto de trabajo: Archivo en Google Drive, Formato MP3 Y MP4 con las entrevistas realizadas a cada puesto de trabajo, ver link: https://drive.google.com/folderview?id=1STpw-TIYvTKqH1_O7RC1z6GicfL4xLCW