

**PLANEACION ESTRATÉGICA  
PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIONES EPIDEMIOLÓGICAS**

**MARTHA JUDITH HERRERA JURADO  
ISIS REY MORENO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTION EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2004**

**PLANEACION ESTRATÉGICA  
PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIONES EPIDEMIOLOGICAS**

**MARTHA JUDITH HERRERA JURADO  
ISIS REY MORENO**

**Proyecto para obtener el título de  
Profesionales en Gestión Empresarial**

**Director  
PASCUAL RUEDA FORERO  
Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTION EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA**

**2004**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por ponerme en el mundo y llenarme de talentos y oportunidades

A mis padres Bernardo y Azucena, los seres más maravillosos y lindos que Dios me regalo, por sus consejos, amor y apoyo incondicional, por ser ejemplo de virtudes.

A mis hermanos, Audilio, Bernardo y Herminia, por ser faros que alumbran mi crecimiento personal y profesional

A mi amiga Laura por ser ejemplo de valentía, ímpetu y constante apoyo.

A la Dra. Myriam Oróstegui Arenas, por el ejemplo de heroísmo que siempre admiro en ella.

Al personal del Centro de Investigaciones Epidemiológicas, por su amable colaboración en la realización del proyecto.

Al profesor Pascual Rueda Forero, por el apoyo y orientación profesional que siempre nos brindó, pues esto hizo posible que nuestra carrera llegase a un feliz término.

**Isis Rey Moreno**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de vivir, lograr y alcanzar mis metas, A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, al Centro de Investigaciones Epidemiológicas por permitirnos desarrollar el proyecto en su dependencia. Al profesor Pascual Rueda quien nos oriento paso a paso la mayoría de la carrera y finalmente a mi compañera de trabajo Isis por su inmensos deseos de superación que se refleja en este trabajo y a todas aquellas personas que de alguna manera hicieron posible el desarrollo de este trabajo. Gracias

**Martha Judith Herrera Jurado**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. ASPECTOS GENERALES	3
1.1. GENERALIDADES DE LA EPIDEMIOLOGIA	3
1.2. RESEÑA HISTORICA DE LA INVESTIGACION EPIDEMIOLOGICA EN COLOMBIA	7
1.3. REFERENCIA LEGAL DEL CIE	8
1.4. ORGANIZACIÓN E INFRAESTRUCTURA DEL CIE	9
1.5. SERVICIOS	11
1.6. MISION	11
1.7. OBJETIVOS	12
2 AUDITORIA O EVALUACIÓN EXTERNA	13
2.1 FACTOR ECONÓMICO	13
2.1.1. Reactivación Económica	14
2.1.2. Producto Interno Bruto PIB	14
2.1.3. Inflación	15
2.1.4. Tendencias de desempleo	16
2.1.5. Implicaciones de los tratados de libre comercio ALCA y TLC	18
2.2 FACTOR COMPETITIVO	30
2.2.1. Competencia	30
2.2.2. Competitividad de precios	31
2.2.3. Participación en el mercado	31
2.3 FACTOR SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL	32

	<b>Pág.</b>
2.3.1. Nivel de salud	35
2.3.2. Nivel educativo	35
2.3.3. Grupos humanos desplazados	35
2.4 FACTOR POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL	35
2.4.1. Leyes	35
2.4.2. Normatividad jurídica	35
2.4.3. Crisis política	36
2.5 FACTOR TECNOLÓGICO	36
2.5.1. Desarrollo tecnológico y científico	37
2.5.2. Tecnologías disponibles	38
2.6 MATRIZ DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)	39
2.6.1. Identificación y listado de oportunidades y amenazas	40
2.6.2. Calificación y ponderación de los factores	42
3 AUDITORIA O EVALUACIÓN INTERNA	44
3.1 AUDITORIA GERENCIAL	45
3.1.1. Planeación	45
3.1.2. Organización	47
3.1.3. Motivación	48
3.1.4. Talento humano	49
3.1.5. Capacidad directiva	51
3.1.6. Control	52
3.2 AUDITORIA DE MERCADOS	54
3.2.1. Análisis de los clientes	54
3.2.2. Publicidad	55

	<b>Pág.</b>
3.2.3. Ventas de servicios	56
3.2.4. Alianzas estratégicas	56
3.2.5. Promoción de ventas	56
3.2.6. Planificación de servicios	57
3.2.7. Políticas de precios	57
3.2.8. Investigación de mercados	57
3.2.8.1. Problema	58
3.2.8.2. Objetivo	58
3.2.8.3. Diseño metodológico	59
3.3 AUDITORIA FINANCIERA	67
3.3.1. Información financiera	68
3.4 AUDITORIA DE SERVICIOS	70
3.4.1. Procesos de los servicios	70
3.4.2. Capacidad del personal	73
3.4.3. Calidad del servicio	73
3.4.4. Recursos físicos	73
3.5 AUDITORIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	74
3.5.1. Investigación y desarrollo	74
3.5.2. Generación de nuevas ideas	75
3.6. MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (P.C.I)	75
3.6.1. Identificación y listado de fortalezas y debilidades	76
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	81
4.1 MISIÓN	82
4.2 VISIÓN	82
4.3. VALORES CORPORATIVOS	82

	<b>Pág.</b>
4.4 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	84
4.4.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A).	84
4.4.2 Matriz DOFA	88
4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	91
5. OPCIONES ESTRATÉGICAS	94
5.1. OPCIONES ESTRATÉGICAS	94
5.1.1. Estrategia 1. Consolidación Interna	94
5.1.2. Estrategia 2. Penetración en el mercado	95
5.1.3. Estrategia 3. Desarrollo de servicios	97
5.1.4. Estrategia 4. Alianzas estratégicas	98
5.2. OBJETIVOS	99
5.3. PLAN DE ACCION	100
5.3.1. A corto plazo	100
5.3.2. A mediano plazo	101
5.3.3. A largo plazo	101
5.4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION	102
5.4.1. Criterios de evaluación	102
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFIA	107
ANEXOS	110

## LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1	Matriz de Oportunidades y Amenazas del medio	42
Tabla No. 2	Resumen de factores externos	43
Tabla No. 3	Ficha técnica para recolección de información	59
Tabla No. 4	Cargos del CIE- UIS	60
Tabla No. 5	Componentes organizacionales del CIE - UIS	61
Tabla No. 6	Matriz del perfil de capacidad interna PCI	79
Tabla No. 7	Resumen de factores internos	80
Tabla No. 8	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones	86
Tabla No. 9	Resultados finales matriz PEEA	86
Tabla No. 10	Matriz DOFA	90
Tabla No. 11	Matriz cuantitativa de planeación estratégica CPE	92
Tabla No. 12	Plan de Acción a corto plazo	100
Tabla No. 13	Plan de Acción a mediano plazo	101
Tabla No. 14	Plan de Acción a largo plazo	101

## LISTA DE ANEXOS

		<b>Pág.</b>
Anexo 1	Encuesta clientes internos	57
Anexo 2	Encuesta clientes internos	63
Anexo 3	Organigrama	95
Anexo 4	Logo CIE UIS	97

TITULO: PLANEACION ESTRATEGIA PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIONES EPIDEMIOLOGICAS CIE - UIS \*<sup>1</sup>

AUTORAS: MARTHA JUDITH HERRERA JURADO  
ISIS REY MORENO \*\*<sup>2</sup>

PALABRAS CLAVES:

Centro de Investigaciones Epidemiológicas CIE  
Planeación estratégica  
Evaluación y planeación de estrategias

DESCRIPCIÓN:

El buen rendimiento de una empresa está basado, en gran parte a la buena planeación tanto administrativa como organizacional. Es por esto que se plantea la realización de una Planeación Estratégica para el Centro de Investigaciones Epidemiológicas de la Universidad Industrial de Santander "CIE-UIS", con el fin de lograr un mejoramiento tanto a nivel interno como externo.

La planeación estratégica para el CIE-UIS en su parte inicial se muestran las generalidades sobre esta dependencia de la universidad, posteriormente se continua con el diagnóstico de su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que brinda el mercado, seguidamente se procede con el análisis a nivel interno. Por otra parte analizados los aspectos anteriores y habiendo constatado sus puntos fuertes y débiles, mediante la aplicación de las diferentes matrices importantes en la formulación de estrategias, se procede a evaluar y diseñar los planes de acción a seguir y así implementarlos en el CIE-UIS.

La implementación para esta nueva estructura establece una misión, visión, principios corporativos, se formulan los objetivos, se fijan metas, políticas y procedimientos y planes de acción. Finalmente se dan las conclusiones y recomendaciones para que el CIE-UIS afiance su crecimiento y logre su misión propuesta.

Es importante destacar que las decisiones estratégicas poseen una dimensión ética, dado que cualquier acción emprendida por una empresa inevitablemente tiene impacto en el bienestar de sus grupos de interés.

---

<sup>1</sup> Proyecto de grado

<sup>2</sup> Universidad Industrial de Santander. Instituto de Educación a Distancia, Gestión Empresarial, Pascual Rueda Forero.

TITLE: STRATEGIC PLANNING FOR THE EPIDEMIOLOGIC CENTER OF INVESTIGATION CIE - UIS \*<sup>1</sup>

AUTHORS: MARTHA JUDITH HERRERA JURADO  
ISIS REY MORENO\*\*<sup>2</sup>

KEY WORDS:

Research Center Epidemiologists  
Strategic Planning Evaluation  
Planning strategic

DESCRIPTION:

The good yield of a company is based a large extent of both and organizational planning. For this it is proposed a Strategic Planning for the Research Center Epidemiologists of the Industrial University of Santander "CIE-UIS", with the purpose of obtaining an improvement both an internal level as well as an external one.

In the strategic planning for the CIE-UIS in its initial part it is shown the general characteristics of this dependency of the university, after this. We continue with the diagnostic of its surroundings, identifying opportunities and threats that the market offers. Next, it is done the analysis at an internal level. On the other hand. Having analyzed the previous aspects and having stated there strong points and weak, by means of the application of the different important matrix in the formulation from of strategies, it is come to evaluate and to design the action plans to follow and thus to implement them in the CIE-UIS.

The application for this new structure establishes a corporative mission, vision, principles, the objectives are formulated, goals, politics, procedures and plans of action are fixed. Finally, the conclusions and recommendations are given so that the CIE-UIS strengthens its growth and accomplishes its proposed mission.

It is important to the remark that the strategic decisions have an ethical dimensión since any action undertaken inevitably by a company has an impact in the well-being of its groups of interest.

---

<sup>1</sup> Project of Degree

<sup>2</sup> Industrial University of Santander. administration Managerial. Pascual Rueda Forero

## INTRODUCCION

La aplicación de la Planeación Estratégica al Centro de Investigaciones Epidemiológicas de la Universidad Industrial de Santander - CIE - UIS, surge como respuesta a la preocupación por lograr la efectividad organizacional en todos los procesos y se desarrolla aplicando todos los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Es así como este proyecto se constituye en un modelo que permite establecer claramente un punto de partida y proyectarse al futuro, que orientado adecuadamente es seguro que promoverá en forma activa el crecimiento y la eficiencia del Centro de Investigaciones Epidemiológicas.

La aplicación del proyecto busca guiar a todos los miembros del CIE-UIS a anticipar su futuro y desarrollar procedimientos y estrategias necesarias para lograr resultados positivos; se trabaja con una secuencia clara y dinámica construyendo cada fase con la base empírica, el examen profundo del entorno interno y externo, incluyendo la tecnología adquirida que permitirá llegar a la consecución de los objetivos propuestos.

Este proceso de previsión tiene vital importancia en el entorno, permitiendo que la organización se haga cargo de su propio destino y cree su propio futuro en vez de esperar pasivamente a que llegue.

La formulación de estrategias permitirá a la empresa impulsar su desarrollo en un nuevo enfoque organizativo y de mercado con el propósito de lograr el

mejoramiento integral.

En el primer capítulo se presenta la reseña histórica de la epidemiología en el mundo y principalmente en Colombia; de igual forma se destacan los servicios, los principales clientes y la organización del Centro de Investigaciones Epidemiológicas.

En el siguiente capítulo se analiza la auditoria externa con sus factores tales como el económico, político, social, competitivo y tecnológico; a su vez se desarrolla la matriz de amenazas y oportunidades (POAM).

Posteriormente se presenta la auditoria interna con sus componentes respectivamente los cuales son analizados y sus conclusiones registradas en la matriz de capacidad interna (PCI). En el capítulo cuarto se desarrolla el direccionamiento estratégico junto con el análisis y selección de las mismas representados en la matriz P.E.E.A, DOFA y C.P.E.

Finalmente se proponen las opciones estratégicas con sus objetivos, metas, políticas, plan de acción, la evaluación y seguimiento del plan para dar por finalizado el proyecto del Centro de Investigaciones Epidemiológicas.

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. GENERALIDADES DE LA EPIDEMIOLOGÍA<sup>1</sup>**

El surgimiento de la teoría microbiana a finales del siglo XIX y el descubrimiento del papel de un agente externo (microorganismo) en la producción de enfermedad, junto a la aparición de condiciones ambientales que favorecían la presencia de la enfermedad, reforzó la práctica de las medidas higiénicas. El inicio de este período “higienista” puede demarcarse con la promulgación de la Constitución Política de 1886, en la cual es manifiesta la voluntad del estado de asumir el problema de la salud y finaliza en el año de 1946, con la creación del Ministerio de Higiene.

En esta época, la Ley 33 de 1913, creó el Consejo Superior de Sanidad, dependiendo del Ministerio de Gobierno y con asesoría de la Academia Nacional de Medicina. Igualmente se crearon los siguientes organismos de salud: Las Juntas Departamentales de Higiene, las Juntas de Salubridad y las Comisiones Sanitarias. Posteriormente, por la influencia de las misiones extranjeras en el país, especialmente de organizaciones sanitarias internacionales, tales como la Organización Sanitaria Panamericana y las fundaciones filantrópicas como la Fundación Rockefeller y en parte como reflejo de diferentes movimientos que tanto en Europa como en Estados Unidos, se estaban impulsando con el fin de crear e impulsar una política sanitaria para el control sanitario en los puertos, se da inicio a la colaboración norteamericana en el panorama sanitario nacional, por intermedio de las

---

<sup>1</sup> MINSALUD. *La salud en Colombia. Estudio Sectorial de Salud. Tomos I y II.* Bogotá . 1990. Editor Franciso José Yepes L.

Organizaciones Sanitarias Panamericanas, posteriormente oficinas de la Organización Panamericana de la Salud.

En la década de los 30, antes de comenzar el presidente López Pumarejo su primer mandato, encargó a la Academia Nacional de Medicina, que le indicara “la manera como pudiera mejorarse la organización y la higiene; y la asistencia pública en Colombia”. La Academia propone crear 11 comisiones para estudiar los principales problemas, siendo la comisión novena, la de “Epidemiología y Profilaxis”. Es posible que esta comisión sea el origen de las oficinas de epidemiología de los servicios de salud actuales. Este sistema de trabajo impulsó el desarrollo de diferentes programas, algunos de ellos con ayuda externa o de capitales privados. A pesar de esto, aún no se lograba la creación del Ministerio de Salud. En 1938 se crea por la Ley 96 el Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social, bajo el planteamiento de que era un ente transitorio que debía ser mejorado. Fue necesario esperar hasta 1946, para lograr el Ministerio de Salud como un ente autónomo.

Durante todos estos años se crean diferentes escuelas de medicina, en las cuales el modelo de formación estaba orientado hacia la práctica privada, con un predominio del modelo francés de la corriente anatomoclínica, con algunas influencias de las mentalidades norteamericanas: fisiopatológicas y etioopatológicas, empezando así la incongruencia entre la política sanitaria y la práctica médica. Este modelo también se extendió a las escuelas de enfermería, odontología y farmacia.

En la época de 1948 – 1957 se amplió al visión de que además de tratar de la salud de los pueblos, comprendía también las actividades individuales propias de la medicina preventiva, tales como: la prevención de las enfermedades, la prolongación de la vida, la promoción de la salud física y mental y la eficiencia en los esfuerzos de la comunidad orientados a:

educación en salud, individual y colectiva, sanidad del medio ambiente, control de las enfermedades prevenibles, y organización de los servicios médicos y de enfermería para el diagnóstico temprano y el tratamiento preventivo del individuo. Se reconocía que la salud pública en un sentido más amplio se orienta de una manera más pragmática y preventiva y que las acciones comunitarias son concebidas como formando parte de las políticas de salud pública. El modelo epidemiológico continuaba siendo de tipo unicausal.

En este período se produce el fenómeno de la vinculación de la salud con el desarrollo, entendida aquella como inversión y no como gasto en términos económicos, hecho que implica una planificación rigurosa. Sus límites aproximados están marcados por la culminación del Segundo Seminario de Educación Médica en 1958 y la creación legal del Sistema Nacional de Salud en 1974, máxima expresión de la intervención estatal en salud y en la planificación en salud.

Posteriormente se introducen todos los elementos de la planeación como parte fundamental de los servicios de salud, se elaboran múltiples diagnósticos de la situación de salud, se proponen las políticas sectoriales que propenden por: la ampliación de cobertura a costos mínimos, la disminución de la brecha entre lo urbano y lo rural, la disminución de la morbilidad y mortalidad debida a causas medioambientales e inmunoprevenibles, la máxima utilización de la capacidad hospitalaria, la formación del recurso humano médico y paramédico y la articulación de las diversas instancias del sector salud con otros sectores del desarrollo y de la vida nacional. Surge y se impulsa el concepto de Atención Primaria en Salud, no siempre bien entendido y puesto en práctica.

Los nuevos enfoques de la educación médica se enfrentan a una nueva problemática teórica y práctica. En el campo de lo teórico, la discusión se ha venido adelantando al interior de las universidades y en los organismos públicos y privados. Esta discusión trata sobre los diferentes visiones de la epidemiología, la conceptualización del proceso salud – enfermedad, así como de las distintas orientaciones metodológicas y filosóficas que se dan en el campo de las ciencias sociales (Positivismo, funcionalismo, método histórico). En el terreno de la práctica se plantea en relación con las concepciones de: comunidad, familia, participación comunitaria y los programas específicos desde el punto de vista docente y asistencial.

La orientación neoliberal del país, con su necesidad de adaptarse al modelo de descentralización administrativa, de la ampliación de cobertura, del desarrollo local integral, de la economía de mercados, del cambio de lo público hacia lo privado, la mínima participación estatal, se reflejó también en el modelo de salud y de prestación de los servicios de salud. Se impuso la reforma al sistema nacional de salud, que se concretó en la llamada Ley 100. Su aplicación a partir de diciembre de 1993 si bien es cierto que ha logrado la ampliación de la cobertura de los servicios de salud, ha traído consecuencias desafortunadas para el sector de salud pública, que se reflejan de manera dramática en la baja de las coberturas de vacunación, sector del cuál fue líder el país, resurgimiento de enfermedades ya controladas como la tuberculosis, la fiebre amarilla, por mencionar algunas. Surgimiento de nuevas epidemias como el SIDA, las enfermedades cardiovasculares, la violencia.

Todas estas situaciones han cambiado el perfil epidemiológico del país llevándolo a un mapa muy complejo de su situación de salud: resurgimiento de las enfermedades infecciosas, incremento de los problemas propios de los países desarrollados como lo son las enfermedades cardiovasculares y el

cáncer y los problemas derivados de la violencia como los son el trauma, la incapacidad, la muerte prematura, los problemas mentales derivados de las situaciones del desplazamiento y del conflicto armado.

Esta compleja situación impone la formación de epidemiólogos capaces de construir modelos explicativos de los procesos salud - enfermedad que sean abordados con gran rigurosidad desde la academia, pero que permitan también de manera práctica, proponer alternativas de solución posibles, dentro de las condiciones económicas y sociales de nuestro país.

## **1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN EPIDEMIOLOGICA EN COLOMBIA**

El desarrollo de la investigación epidemiológica ha sido paralela a las diferentes fases de la organización del sector salud: es así como al inicio del modelo higienista, la investigación era muy centrada hacia la caracterización de las condiciones de salud de las comunidades o a la descripción de los principales eventos, especialmente aquellos que venían ocurriendo de manera epidémica en la población.

Es sólo en los últimos treinta años, a partir de la creación de los programas de postgrado en epidemiología en las universidades de Antioquia, el Valle, la Nacional, la Universidad Javeriana y más recientemente en la UIS, cuando se inicia un proceso de generación de conocimiento en epidemiología, sustentado en la realización de proyectos de investigación sobre problemas de interés nacional. Por intermedio de organizaciones como la Fundación Rockefeller, la OPS, el Ministerio de Salud y COLCIENCIAS, ha sido posible la financiación de diferentes proyectos de investigación, generados por la comunidad académica. La investigación en epidemiología a partir de los

servicios de salud, ha sido muy marginal y no ha alcanzado gran desarrollo, por problemas estructurales de las instituciones. Por lo tanto, es desde el sector académico de donde se producen los principales desarrollos en este campo. Existen hoy día a nivel nacional y gracias a las convocatorias adelantadas por COLCIENCIAS (años 2001-2003) diferentes grupos de investigación epidemiológica en las áreas de: enfermedades infecciosas, cardiovasculares, cáncer, alteraciones metabólicas y nutricionales, pruebas diagnósticas, epidemiología clínica, epidemiología molecular, epidemiología genética.

El panorama de la investigación epidemiológica en particular y de la investigación en salud en el país es prometedor, dado que se ha logrado garantizar la asignación de recursos de manera específica para este sector<sup>2</sup>.

### **1.3. REFERENCIA LEGAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES EPIDEMIOLÓGICAS**

El Centro de Investigaciones Epidemiológicas, debe cumplir con las siguientes normas y leyes:

El estatuto General de la Universidad Industrial de Santander, Capítulo IV. De la organización de la función académica.

Ley 175 de noviembre 27 de 1986, por el cual se reglamenta el funcionamiento general de los Centros de Investigación de la Universidad Industrial de Santander.

---

<sup>2</sup> OPS/OMS. *La Organización Panamericana de la Salud y el estado Colombiano. Cien Años de historia 1902-2002*

Ley 80 de 1993, dispone que se podrá contratar directamente con los convenios ínter administrativos.

Acuerdo No. 046 de mayo 5 de 1998 por el cual se aprueba el reglamento de Educación Continua en la Universidad Industrial de Santander

Resolución No. 0197 de mayo 5 de 1998, por el cual se reglamenta la distribución de los excedentes económicos derivadas de los programas de Educación Continua

Resolución No. 0697 de diciembre 18 de 1998, por la cual se establecen bonificaciones extraordinarias no constitutivas de salario para los coordinadores de programas de diplomados.

Resolución No. 360 de julio 28 de 2000 por la cual se establecen directrices en materia de contratación.

Acuerdo No. 053 de noviembre 13 de 2001, por el cual se aprueba el Reglamento Único Disciplinario de los servidores públicos de la Universidad Industrial de Santander.

Acuerdo No. 035 de agosto 20 de 2002. Por el cual se adoptan políticas sobre utilización de la planta física de las sedes de la Universidad y se otorgan unas autorizaciones.

#### **1.4. ORGANIZACIÓN E INFRAESTRUCTURA DEL CIE**

El Centro de Investigaciones Epidemiológicas es un ente académico administrativo, que pertenece al sector público a la Facultad de Salud y por

su carácter interdisciplinario se encuentra adscrito a la Dirección General de Investigaciones de la Universidad Industrial de Santander.

Fue creado por el Consejo Académico según acuerdo No. 056 del 20 de mayo de 1997 y creado como una propuesta conjunta ante la prioridad de fortalecer la investigación en los programas de pregrado y de postgrado de la Facultad de Salud, la cual se inicia durante el primer semestre de 1996 con la creación de la Unidad de Epidemiología Clínica, el Observatorio Epidemiológico de Enfermedades Cardiovasculares y el Sistema de Información Geográfica con aplicación en Epidemiología.

El CIE-UIS está ubicado en la carrera 32 # 29 31 piso 3 de la Facultad de Salud de la UIS barrio la aurora de la ciudad de Bucaramanga Santander. Actualmente el Centro de Investigaciones Epidemiológicas cuenta con siete (7) docentes, quienes están vinculados a esta dependencia, con el fin de desarrollar sus proyectos; y en la parte administrativa una secretaria.

Con relación a sus proveedores el CIE-UIS cuenta con los siguientes: Datecsa, Dell Computer de Colombia, IBM, Colsof, AM Sistemas para compra de equipos de computo; para avisos y publicidad cuenta con Vanguardia Liberal; para adquisición de papelería: Cintas y Equipos, Tintas y Toner, Arquidibujo, Multicomercial de Colombia; Para compra de muebles: Electrovera, Serviarchivos Ltda. Metálicas Mogotocoro, Ferretería San Francisco; para adquisición de las pólizas Heat Corredores de seguros y Kendro Laboratories para equipos de laboratorio.

Tecnología y equipo: con relación a este ítem, el CIE-UIS tiene en su inventario físico, un equipo, denominado ultra congelador, el cual es utilizado para la conservación de las muestras serológicas propias de las investigaciones epidemiológicas; en la parte administrativa tiene 12 equipos

de computación con diferente software utilizado para el almacenamiento de bases de datos, procedente de los estudios que se realizan en cada una de las investigaciones.

## **1.5 SERVICIOS**

El Centro de Investigaciones Epidemiológicas interactúa y se desempeña entre la docencia y la investigación, permitiendo el desarrollo de actividades que promueven el crecimiento institucional mediante asesorías e implementación de modelos de vigilancia en salud pública, sistemas de información de eventos epidemiológicos, análisis de tendencias de morbilidad en la población, evaluación de enfermedades crónicas no transmisibles, (programa CARMEN) y en sus programas de educación continua ofrece un portafolio que esencialmente lo conduce su talento humano con trayectoria en el conocimiento científico aplicado a la formación académica y a la utilización de la epidemiología en los cuidados de la salud.

En el área de asesorías y proyección social el CIE-UIS ha ofrecido los servicios de asesoría, investigación y extensión para las actividades en el área de epidemiología, se han llevado a cabo en la Secretaria de Salud Departamental y Municipal, teniendo resultados muy pobres debido a la administración de estas entidades, se observa que es por falta de voluntad en esas instancias para trabajar en cooperación con la universidad.

## **1.6. MISION Y VISIÓN**

El Centro de Investigaciones Epidemiológicas no cuenta con una visión explícita, razón por la cual se hará una propuesta de la misma en el

direccionamiento estratégico; en cuanto a la misión si está formulada y es la siguiente:

*"La misión fundamental del centro será producir y diseminar el conocimiento necesario para prevenir la enfermedad, la incapacidad y promover la salud de la población. Para cumplir con esta misión el centro combinará la experiencia de distintos profesionales de la salud con el conocimiento exhaustivo de los métodos de la epidemiología".*

## **1.7. OBJETIVOS**

El Centro de Investigaciones Epidemiológicas cuenta con unos objetivos y son los siguientes:

- ❖ *Realizar estudios que permitan entender la etiología de las enfermedades y las incapacidades que se generan en diferentes poblaciones.*
- ❖ *Desarrollar y evaluar estrategias de prevención primaria y secundaria.*
- ❖ *Estimular el uso de los resultados de estudios observacionales y experimentales en la práctica clínica y en la definición de políticas de salud pública*
- ❖ *Asesorar a profesores y estudiantes de pre y postgrado en la elaboración y desarrollo de propuestas de investigación*
- ❖ *Apoyar la formación de investigadores en la Facultad de Salud de la UIS.*

## **2. AUDITORIA O EVALUACIÓN EXTERNA**

El objetivo de realizar una auditoria externa, es el de establecer oportunamente qué podría beneficiar al CIE, o por el contrario una amenaza que se debería eludir. Sobre estas variables el CIE-UIS no tiene un control directo pero se pueden tener herramientas que ayuden a minimizar los impactos de la misma.

La investigación se basa sobre la información que suministra el medio de acuerdo a la selección de las variables claves de una organización, la selección de estas variables pueden influir de acuerdo con la situación del ambiente y el sector en que trabaja la empresa.

Para el análisis de esta auditoria se recopiló información sobre las tendencias económicas, factor competitivo, factores sociales y culturales, políticos, jurídicos y tecnológicos.

### **2.1 FACTOR ECONÓMICO**

El factor económico tiene impacto sobre las estrategias empresariales, puesto que hacen referencia a aquellas relacionadas con el comportamiento de la economía en su orden nacional e internacional y que afectan positiva o negativamente la actividad del centro.

Dentro del factor económico, se tratará los aspectos relativos a la reactivación económica, inflación y Producto Interno Bruto (PIB).

**2.1.1 Reactivación económica.** En el marco de la reactivación económica, se destacó el crecimiento económico alcanzado durante el año anterior (3,64%). El Conpes fijó en 3.8% la meta oficial de crecimiento para el 2004, no obstante se espera que estas expectativas se rebasen y la economía crezca a niveles del 5%.

Cabe destacar que durante el periodo del 2003 se presentaron los ritmos de crecimiento más dinámicos de los últimos seis años.

Para el sector salud la reactivación económica representa una oportunidad, ya que las entidades registran en el mercado una mayor confiabilidad por el crecimiento económico en el país, con lo cual es imprescindible adquirir nuevos compromisos educativos y de investigación. Igualmente permite el desarrollo de nuevos mercados para las empresas a nivel nacional e internacional.

**2.1.2 Producto Interno Bruto.** El PIB se obtiene como resultado de los cálculos por productos y ramas de actividad. Por productos se calcula para cada uno la oferta y la demanda y por ramas de actividad se calcula la producción y sus costos. Este factor en el cuarto trimestre del 2003 se registró en 0,69%. El crecimiento real en el 2003 fue de 3.6; hay una proyección para el año 2004 de mantenerse, aunque en millones de pesos hay una diferencia porque en el 2003 fue de 224.522 y el 2004 se espera que exceda de 246.096 y para el año siguiente de 3.4% con 268.714.

En cuanto a salud se refiere, se puede ver como una oportunidad ya que se refleja la importancia de realizar actividades que permitan un mejor nivel de vida mediante proyectos encaminados a la salud del futuro de los seres humanos y en cuanto a la educación continua. Esto se justifica ya que el sector salud es una necesidad básica del ser humano.

**2.1.3 Inflación.** Es un aumento sostenido y persistente en el nivel de precios, es también el resultado de economías que gastan mas de lo que producen, emitiendo dinero sin respaldo.

La manera más común de medir la inflación, es a través del índice de precios al consumidor (IPC). El punto de partida es establecer un conjunto de bienes y servicios que representen el gasto típico mensual de la familia.

Por lo tanto se tendrá en cuenta gastos como educación, salud, alimento, transporte y diversión; este grupo de productos es el que se conoce como la canasta familiar.

El gobierno nacional en el mes de febrero de 2004 manifestó que el —IPC— presentó una variación de 1,2%, ubicando la variación año corrido en 2,1% y la variación acumulada a doce meses en 6,28%. el grupo de bienes y servicios que más varió fue el de educación situándose en 3,32%, seguido por los grupos de gastos varios y alimentos, con variaciones mensuales de 1,55 % y 1,48% respectivamente.

El Índice de Precios al Productor —IPP— presentó una variación mensual de 0,96%., con lo cual su variación en lo corrido del año se ubica en 1,66%.

Finalmente se espera que para el 2004 el IPC llegue a 5.8% y el IPP para el mismo año sea de 5.3%; teniendo en cuenta la situación descrita

anteriormente, en la medida en que la inflación disminuya, el sector y el centro se afectaría, en el sentido de percibir menos ingresos por concepto de los servicios que se prestan, convirtiéndose así en una amenaza.

**2.1.4 Tendencias de desempleo.** En el mes marzo la tasa de desempleo en el total nacional fue de 17%, superior en 0,9 puntos porcentuales a la registrada en el mismo mes del 2003.. Según el informe del DANE la población económicamente activa tuvo un crecimiento de 2,9% lo que representó la presencia de 208.000 personas mas buscando empleo.

Este hecho manifiesta que aunque el país económicamente este mejorando , las personas siguen con su proyecto de vida mediante la educación pero el hecho de desarrollar su profesión continua siendo un dilema porque en la sociedad los empleos que se consiguen no requieren de personal capacitado para desempeñar las labores.

Además esto ha generado que personal calificado realice trabajos de acuerdo a su profesión obteniendo a cambio un rubro inferior a su desempeño intelectual. Lo cual pasa a ser una gran desventaja o amenaza para el centro porque la gente desea capacitarse pero se abstienen por no lograr ejercer su carrera en un futuro.

Empleo en Santander. La población estimada para Santander en el 2003 según el DANE fue de 2.039.335 personas, de las cuales 1.031.477 se clasificaron como económicamente activas o también llamadas fuerza laboral; entre ellas, 887.556 estaban ocupadas, 143.931 se encontraban desocupadas y 345.322 se clasificaron como subempleados.

La tasa de subempleo entendida como la proporción de personas de la fuerza laboral que hacen parte de este fenómeno, arrojó para Santander un

valor superior al promedio nacional, demostrando que el mercado laboral continúa buscando el equilibrio, en gran medida, con salarios bajos como lo señala el crecimiento de las personas con empleo inadecuado por ingresos.

El incremento del subempleo situó a Santander en el puesto catorce con relación a otras regiones del país. Frente a principales entidades territoriales, como son: Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico, el departamento señaló una conducta similar con excepción de este último, que expuso una de las tasas más bajas de la nación con un 19.1%.

Por su parte, el desempleo descendió frente al 2002, ocupando el puesto doce entre los departamentos del país, con una diferencia de 6,5 puntos porcentuales con relación a Quindío, región con el mayor desempleo en Colombia, seguido por departamentos de la zona cafetera como Caldas, Risaralda, Bogotá y Tolima.

La tasa global de participación es la relación entre la población económicamente activa y la que está en edad de trabajar; un valor elevado en su cálculo indica un mayor desplazamiento de los inactivos hacia la búsqueda de una oportunidad de trabajo. En ese sentido, Santander con una tasa superior en 4,7 puntos porcentuales frente al país, ocupó el tercer puesto por debajo de Nariño y Cauca, situación que deja al departamento como una de las regiones donde su población ejerce mayor presión sobre el mercado laboral, debido a la constante necesidad de incrementar el ingreso promedio de cada hogar.<sup>3</sup>

Esta situación se presenta como una amenaza para el Centro de Investigaciones Epidemiológicas, pues en el entorno económico es necesario

---

<sup>3</sup> *Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe de Actualidad Económica. Empleo en Santander. Marzo de 2004. No. 20.*

que se presente estable para lograr mayor crecimiento económico y generar empleo, sin fuentes de empleo los colombianos y en particular Bucaramanga hace que las familias se reduzcan a no cubrir sus servicios de salud que en un futuro se verán las consecuencias de la falta de atención médica oportuna. Igualmente ocurre con la educación que pasará a un segundo plano, con probabilidades de no superarla en un futuro.

### **2.1.5. Implicaciones de los tratados de libre comercio (ALCA Y TLC)**

#### **a. Efectos sobre la economía colombiana<sup>4</sup>**

En el Foro de Competitividad que se realizó en Cali, quedó nuevamente planteado el efecto que sobre Colombia tendrá el tratado de libre comercio que se está negociando con Estados Unidos (TLC). Por una parte, hay visiones optimistas y por otra, perspectivas menos alentadoras. Las más positivas muestran los efectos sobre el crecimiento, la productividad y en general, las ganancias por mayor eficiencia en el funcionamiento de la economía. Las menos alentadoras muestran los efectos sobre la desigualdad y la pobreza.

Por esto, el apoyo a los sectores más débiles de la economía no se puede dejar de lado, específicamente frente a las regiones rurales, Alejandro Gaviria, ex subdirector de Planeación Nacional, menciona dos tipos de programas para realizar esta redistribución: Procampo y Familias en Acción. Con el primero, que se implementó en México al comienzo del NAFTA, se hacen transferencias a los productores, mientras que en Familias en Acción, el foco son las familias rurales más necesitadas, promoviendo la salud y la educación de los niños. "Hasta el momento, no se le ha dado la suficiente

---

<sup>4</sup> Revista Dinero Edición: 194 13-11-2003

importancia a este tema", afirma Gaviria. En México, Procampo canalizó más de US\$ 1.000 millones anuales hacia las áreas rurales, al comienzo del NAFTA. En Colombia hace falta examinar este tema con más profundidad.

También son importantes los mecanismos que se adopten para que el sector productivo se ajuste a los cambios que traería el TLC. Así, la Agenda Interna no solo busca que se lleven a cabo obras de infraestructura, sino optimizar los recursos en ciencia, tecnología, educación y contratación. Con este tipo de medidas, el TLC puede abrir oportunidades para dinamizar el sector productivo sometándolo a mayor competencia, accediendo con mayor facilidad al mercado estadounidense y atrayendo inversión extranjera. El TLC permitiría que los sectores atractivos reciban flujos de inversión, mejorando su nivel tecnológico y su capacidad productiva; que se reduzcan los costos en materias primas de algunos sectores; y que se transmitan conocimientos y tecnología a Colombia. Todo esto tiene el efecto de mejorar la competitividad y la productividad del país, aumentando el ingreso y en consecuencia, los recursos con los que se puedan poner en marcha políticas de redistribución.

Con el Tratado de Libre Comercio, queda claro que sí hay posibilidades para Colombia, pero es necesario hacer varias tareas. Por el lado de las empresas, que ajusten sus modelos de producción, logren economías de escala y hagan más eficiente su operación. Y por el lado del gobierno, que facilite el desarrollo logístico, la adecuación de vías y de terminales aéreas, acelere los procesos de comercio exterior y dé facilidades a los empresarios para invertir y atraer la inversión de afuera. En este punto está la verdadera posibilidad para Colombia.

## **b. Exportación de programas de Salud**

Medellín y Bogotá están liderando la exportación de servicios médicos. El mercado latino de Estados Unidos es su principal objetivo. Hasta agosto pasado, más de 350 pacientes colombianos residentes en Estados Unidos llegaron a la Clínica de Las Américas en Medellín para someterse a tratamientos de oftalmología, odontología y cirugía laparoscópica. El conocimiento, el alto nivel profesional de los médicos colombianos, los equipos y por supuesto, el precio hacen que Colombia tenga un enorme potencial de negocios en procedimientos de salud.

Medellín, Bogotá, Cali y Bucaramanga ya iniciaron procesos de exportación de sus servicios de salud. Pero, sin duda, la más aventajada es Medellín. Salud sin Fronteras, un programa que agrupa a más de 9 instituciones médicas de la capital antioqueña, viene funcionando desde hace más de 5 años. Por ejemplo, el Hospital San Vicente de Paúl vendió el año pasado cerca de US\$1,5 millones en estos servicios al extranjero. Por su parte, Bogotá inició en 1999 su programa Salud Capital. Definió como su primer mercado objetivo Ecuador, donde este año esperan vender US\$2 millones. Para el año entrante, la meta es llegar a Estados Unidos, a la colonia colombiana.

Uno de los principales problemas que tiene la exportación de servicios de salud y en general, la exportación de servicios es el desconocimiento de los empresarios de la forma de hacer el negocio. En el caso de la salud, no solo el hecho de que vengan pacientes es una oportunidad; las alternativas van desde teleconferencias, estudio y análisis de imágenes diagnósticas, desplazamiento de médicos hacia otros mercados e incluso, montar sucursales u oficinas en otros países, como lo hizo el centro de fertilidad,

Cecolfes, que tiene oficina en Miami. Ahí se hacen los análisis y se remiten los pacientes para el tratamiento a Bogotá.

Además del desconocimiento de la forma, también está el desconocimiento del registro. "Las clínicas, hospitales y los profesionales de la salud hasta ahora están en el proceso de registrar sus exportaciones. Cuando un paciente venía del extranjero a una clínica u hospital, hacía parte del total de la prestación de servicios y no se tenía claro que ese ingreso era una exportación", explica un analista del sector.

Las exportaciones en este sector, en el caso de Bogotá, apenas representan el 3% de la facturación de las clínicas, mientras que para Medellín pueden ser de más del 15%. Con este panorama, ¿dónde están las oportunidades? Uno, en las colonias colombiana y latina en Estados Unidos que se están convirtiendo en una importante minoría en ese país. Varias de estas clínicas ya atienden países de Centroamérica y la Comunidad Andina y pueden servir como puente para explorar el mercado estadounidense. Pero no solo ellos. Los ciudadanos de Estados Unidos también pueden ser un público objetivo en tratamientos de alta complejidad, como los trasplantes.

"En Colombia, las listas de espera para trasplantes renales tienen un promedio de 6 meses, mientras en Europa y Estados Unidos son de 3 años", explica Clara Inés Gómez, de la Clínica Las Américas. Además, los costos de tratamientos de tercer o cuarto nivel pueden ser de la cuarta parte de lo que se paga en Estados Unidos.

Una segunda oportunidad es vincular aseguradoras y entidades de salud estadounidenses para que envíen pacientes y rebajen costos. "En la actualidad, trabajamos con la entidad Cúreme Doctor, cuyo trabajo es afiliar

personas y la entidad los remite para los trasplantes o el tratamiento correspondiente", señala Daniel Rojas, director de Salud Capital.

Sin embargo, este sector puede jalonar a otros en su desarrollo económico. Uno de ellos es el turismo. "Por lo general, un paciente viene con un acompañante. Si se trata de colombianos residentes en el exterior, aprovechan sus vacaciones para hacerse sus chequeos y tratamientos médicos", dice un analista.

Así las cosas, el potencial para el turismo y el transporte es muy grande y varios países ya lo han entendido así. "Cuba, por ejemplo, vende sus servicios de salud amarrados a planes turísticos. Agencias de viajes en diferentes países -que se llaman Cubanacan- promueven el turismo y los servicios médicos y funcionan a la perfección", señala Rojas, de Salud Capital.

Otro sector es el de software hospitalario y la digitalización de imágenes e historias clínicas. Por costos, para las clínicas y hospitales de Estados Unidos puede ser más eficiente maquilar esta información en diferentes países. Por último, apalancados en el conocimiento de los médicos colombianos, una de las posibilidades es la creación de call centers médicos que vayan desde leer e interpretar exámenes o radiografías, hasta convertirse en una segunda opinión frente a cualquier tratamiento.

Explorar las posibilidades de exportación del sector salud en Colombia enmarca ciudades como Bucaramanga, con resultados asombrosos, reconocidos incluso en el mercado mundial. Debe haber un esfuerzo nacional para promocionar estos servicios, en especial frente a las negociaciones del ALCA y el TLC

### **c. El TLC y sus efectos sobre la salud de los colombianos**

Las experiencias de la aplicación del ALCA y el TLC en los servicios públicos en otros países, han sido de total deterioro y uno de los más afectados por las tendencias hacia su mercantilización. En países en desarrollo como Colombia, con la aplicación del TLC, en los servicios públicos fundamentales como la salud serán fatales y conllevará a eliminar definitivamente la función social del Estado en este sector, porqué: inhibe a los gobiernos de poder tomar medidas que garanticen el acceso a la salud, la política de “quien paga recibe” imperaría. Especialmente ataca el concepto de “derecho”, imponiendo el de “servicio”. Es decir, la “mercantilización de los derechos fundamentales, principalmente el de la vida”.

El borrador de servicios del tratado prevé además el desarrollo de nuevas normas en tres áreas: salvaguardias, subsidios y competencia. Con respecto a lo primero, en situaciones coyunturales, se podrán “adoptar medidas de salvaguardia de manera no discriminatoria y bajo la condición de que serán eliminadas gradualmente conforme desaparezca la causa que las motivó”. En segundo lugar, “las partes deben desarrollar disciplinas con el fin de evitar y compensar los efectos de los subsidios que distorsionan el comercio de servicios”. Por último, “cada parte deberá adoptar las medidas que sean necesarias para prevenir, evitar y sancionar las prácticas que distorsionen la competencia en el comercio de servicios en su propio mercado” (por ej. El SISBEN).

Favorecimiento a transnacionales: “El capítulo sobre servicios permitiría a las firmas transnacionales otorgar servicios de salud en competencia con sistemas de salud pública; esto podría llevar a que las firmas extranjeras sólo aceptarían a pacientes relativamente sanos y enviarán a los demás al sistema

público, que también se vería presionado para recortar subsidios como resultado de otras disposiciones que aparecen en los capítulos tanto de servicios como de políticas de competencia”.

Un ejemplo: El impacto de los Tratados de Libre Comercio sobre el sector salud se puede ver mejor si se revisa la aplicación del NAFTA (ALCA en inglés), que opera entre Canadá, México y Estados Unidos. Canadá país prototipo de accesibilidad y distribución equitativa de los mismos que goza de uno de los sistemas más sólidos, integrales, solidarios, universales del planeta, que propende por la igualdad en salud, más que por la igualdad de acceso, hoy reconoce que el TLC les resta posibilidades de acceso a los servicios de salud, además de expresar sus preocupaciones por la política de liberación de mercados por parte de los Estados Unidos, afectando la agricultura, provisión de alimentos y la seguridad alimentaria. México, tiene que hacer control de costos para no afectar los intereses del TLC, el movimiento sindical mexicano ha expresado que “años después de firmado el TLC las grandes ganadoras han sido las transnacionales, conduciendo a una distribución inequitativa de las riquezas y a la degradación del medio ambiente”.

Si se hace un análisis comparativo de la política de los mismos, con la realidad nacional de Colombia, implementada desde la Ley 100/93, profundizada entre otras normas, por la Ley 60/93, Ley 715/01, y el diseño del actual plan de desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” que en su artículo 49 autoriza a las Empresas Sociales del Estado y Empresas Promotoras de Salud Públicas, para que se conviertan en sociedades de economía mixta, está acondicionando al sector hacia los interés de las megaclínicas y transnacionales de la salud, quienes serán los compradores de los hospitales públicos, que el gobierno ha liquidado (Universitario de Cartagena, San José de Popayán) y los que se liquidarán con esta medida

(Universitario de Caldas, red pública de Boyacá, Universitario Ramón González Valencia), de tal manera que cuando entre en vigencia el TLC. Colombia ya estará acondicionada a sus exigencias y políticas en materia de salud.

#### Otros efectos

- La gestión y producción privada de servicios médicos especializados u hospitalarios, con fines lucrativos. En Colombia a través de la medicina prepagada
- La limitación de los planes de beneficios y la incapacidad de ingresar a ellos, determina que la población tenga que comprar individualmente servicios de salud, haciendo más lucrativo el negocio y que se ponga en riesgo el derecho a la salud e incluso a la vida por falta de capacidad de pago.
- El alquiler de las entidades públicas a los particulares, mecanismo mediante el cual se elimina la función social del estado para convertirla en lucro privado, violando el interés general de la sociedad. El desarrollo de esta política, ha traído el incremento de las enfermedades como tuberculosis, SIDA, cáncer, sarampión, fiebre amarilla, dengue, entre otras.“<sup>5</sup>
- En el tema de la producción de medicamentos, que tiene que ver con los derechos de propiedad intelectual, sería nefasto para los laboratorios nacionales que producen las drogas genéricas a precios accesibles para las población de bajos ingresos.

---

<sup>5</sup> Angel Salas F. Secretario General ANTHOC Nacional ASOCIACION NACIONAL DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE HOSPITALES, CLINICAS, CONSULTORIOS Y ENTIDADES DEDICADAS A PROCURAR LA SALUD DE LA COMUNIDAD

Están en juego la suerte de la salud pública, la seguridad alimentaria, la educación, el comercio, la política industrial, el conocimiento tradicional, la biodiversidad, la biotecnología, el Internet, la industria del entretenimiento y los medios de comunicación, entre muchos otros. Nada más ni nada menos que el bienestar material de todo un país.

Germán Velásquez<sup>6</sup> dice que el país no puede permitir que el derecho a la salud sea una mercancía en negociaciones del TLC. Es claro, no obstante, que si Colombia quiere salvaguardar la salud pública, no debe moverse ni un milímetro de lo aprobado en la conferencia ministerial de la Organización Mundial del Comercio celebrada en Doha (Qatar, 2001), según la cual el derecho a la salud está por encima de cualquier obligación comercial. Es más, afirma que un medicamento que pueda sanar, evitar la enfermedad o la muerte no debe ser tratado como una mercancía.

#### **d. Exportación de la Educación**

Los programas de educación a distancia y la oferta de programas educativos internacionales en Colombia serán exitosos en la medida en que el gobierno fije los estándares de calidad.

La discusión sobre el tema de la educación en las negociaciones de los tratados de libre comercio siempre es una de las más difíciles, en especial entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo. En el primer caso, como sucede con Estados Unidos, Japón y Australia, la educación es un producto muy elaborado con propuestas de valor muy

---

<sup>6</sup> , Director del programa de medicamentos de la OMS,

avanzadas; mientras que en el segundo, la educación sigue más cerca de la idea de un servicio público.

La prestación de este servicio entre países se puede hacer de cuatro maneras o cuatro modos, como lo resume Javier Botero, viceministro de Educación Superior: recibiendo estudiantes extranjeros en el país proveedor; con presencia física de la institución proveedora en otro país; por medio de cursos a distancia; y con programas temporales dictados por una institución mediante acuerdos con universidades locales para usar sus recursos físicos.

La primera alternativa, recibir estudiantes extranjeros en Colombia, está abierta pero no hay una demanda importante. En sentido contrario, el gobierno está preparando una propuesta para que se les facilite a los estudiantes colombianos la tramitación de documentos cuando van a hacer estudios en el exterior.

En lo que se refiere a la posibilidad de que instituciones educativas extranjeras ofrezcan programas en sedes permanentes en Colombia, hay dos aspectos por considerar. Primero, la ley colombiana exige que las instituciones prestadoras de servicios de educación tengan carácter de fundaciones o corporaciones, lo cual no corresponde en todos los casos a la naturaleza de las universidades extranjeras. Y en segundo lugar, es necesario concertar la validación de los títulos obtenidos en estas universidades, aspecto que ya es objeto de estudio como lo menciona el viceministro Botero. Sin embargo, universidades como el Instituto Tecnológico de Monterrey, de México, ya tienen sede en Colombia y en convenio con universidades colombianas están dictando algunas maestrías.

La educación a distancia y la universidad virtual son tendencias cada vez más importantes en el mercado mundial, y para los estudiantes colombianos

que tienen acceso a medios tecnológicos son una opción cada vez más atractiva. El Instituto Tecnológico de Monterrey ofrece en Colombia un programa de maestría vía internet en el que están inscritos cerca de 70 alumnos. Por su parte, la Universidad Autónoma de Bucaramanga ya tiene un programa de posgrado virtual acreditado por el Icfes. Al igual que en los otros casos, para que los títulos de los egresados de estos programas sean reconocidos es necesario que cumplan los parámetros de acreditación establecidos por el Ministerio de Educación.

La cuarta alternativa es una de las más atractivas a los ojos del gobierno colombiano: la posibilidad de que universidades internacionales ofrezcan en Colombia programas de manera transitoria mediante acuerdos con instituciones locales. Esto haría más accesibles las universidades reconocidas internacionalmente a estudiantes colombianos. Aunque estos temas no son prioritarios en la agenda de negociaciones en el TLC, si se llega a un acuerdo acelerarían la integración entre los países.

### **ALCA y el TLC frente a la educación en Colombia**

La firma del ALCA y el TLC conllevan a cumplir una cláusula que indica que la educación superior deje de ser un derecho fundamental, prestado por el estado y pase a ser un servicio lucrativo que será ofrecido por universidades (operadores) nacionales y extranjeras, a los cuales el gobierno debe garantizarles igual tratamiento normativo y financiero. Lo anterior obliga a no financiar las universidades públicas y en el mercado abierto de la educación superior llevar a la quiebra y cierre de las universidades colombianas (públicas y privadas) ante una competencia desventajosa, frente Multinacionales de la educación.

En el Sector de Educación Superior la Ley del Plan le cambió las condiciones de apoyo presupuestal a las Universidades Públicas, retirándoles el 12% de los aportes nacionales.

Igualmente se expidió el Decreto 2566/03 que dicta una serie de medidas que obligan a todas las Universidades Colombianas a seguir normas propias de los colegios y universidades de los Estados Unidos de América. Este decreto pasa por encima de la autonomía académica de las universidades colombianas y les obliga a modificar sus diseños curriculares, tanto en pregrado como en postgrado, adoptando una escritura mínima única, recortando la duración de los programas y su calidad, al definirle unos estándares mínimos que se adecuan al papel de los profesionales del tercero y cuarto mundo dentro del esquema de la globalización. Estos programas se evaluarán continuamente en el cumplimiento de estos estándares mínimos y en su pertinencia dentro de la globalización a través de los ECAES y el observatorio laboral de sus egresados. Cambian los modelos y parámetros de acreditación y de certificación de los diferentes programas.<sup>7</sup>

Aunque el ALCA y el TLC, puede beneficiar algunos sectores del país, también encierra tremendos riesgos para muchos otros. Una mala negociación llevará a Colombia a una situación mucho peor que la actual y puede quitarle inclusive su viabilidad a largo plazo. Por eso, tanto estas negociaciones como las de un tratado bilateral con los Estados Unidos deben adelantarse con gran seriedad y dentro del máximo respeto por todos los sectores del país.

## 2.2. FACTOR COMPETITIVO

**2.2.1. Competencia.** La competencia en cuanto a servicios es fuerte, se considera una amenaza, dado que en la ciudad de Bucaramanga existen varias instituciones que ofrecen las mismas actividades que ejecuta el CIE, como: la Universidad Santo Tomas, el Instituto Colombiano de Investigaciones Biomédicas - (ICIB), el Centro de Investigaciones de la Fundación Cardiovascular del Oriente Colombiano, el Centro de Investigaciones de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, la cual ofrece cursos de Epidemiología Clínica y la Universidad Santo Tomás que ofrece cursos similares como Epi- Info por valores inferiores a los que ofrece el CIE; cabe destacar que es más costoso porque estos cursos son con énfasis en Epidemiología.

Otros centros como el Centro de Estudios Regionales – CER, realiza también investigaciones similares a las del CIE. Siendo lo anterior investigaciones de proyectos o convenios que a veces se obtienen por intermedio de una licitación.

A continuación se realiza una breve descripción de las entidades que ofrecen servicios similares que el CIE-UIS, en cuanto a proyectos de investigación:

El Centro de Estudios Regionales - CER es una dependencia de la Universidad Industrial de Santander, creada mediante acuerdo número 138 de 1993, emanado del Consejo Superior de la Universidad, con el fin de contribuir al crecimiento económico y desarrollo social de las regiones; promover alternativas de solución para alcanzar un desarrollo sostenible, social y equitativo; y asesorar a las entidades públicas y privadas, del orden

---

<sup>7</sup> ASOCIACIÓN SINDICAL DE PROFESORES UNIVERSITARIOS ASPU

municipal, departamental y nacional, en el diagnóstico y análisis de las problemáticas socioeconómicas y ambientales.

La Universidad Autónoma de Bucaramanga se define como una institución de carácter privado, dedicada al servicio de la Educación Superior, debidamente reconocida. No pretende ánimo de lucro y su propósito de engrandecimiento del ser humano se traduce en los principios democráticos y liberales que guían su acción, propendiendo al mejoramiento regional y nacional.

Otro punto importante para resaltar es que con las convocatorias que está realizando COLCIENCIAS para grupos y centros de investigación, muchos le están poniendo empeño para competir con nuevos proyectos, pues los incentivos que ofrece esta entidad son lo suficientemente gratificantes para poder ejecutar las actividades. Esto hace que la competencia para el CIE-UIS cada día sea más fuerte.

**2.2.2. Competitividad de precios.** La Universidad Santo Tomas y la Universidad Autónoma de Bucaramanga ofrecen cursos relacionados con la epidemiología y estadística a unos precios mucho más bajos, algunas veces hacen las capacitaciones para los docentes de la institución sin ningún costo, logrando con esto que los posibles clientes no los realicen en el CIE, por tanto se considera una amenaza.

**2.2.3. Participación en el mercado.** Uno de las principales características que presenta el CIE-UIS como ventaja y gran oportunidad para participar en el mercado, es que posee un equipo interdisciplinario que se desempeña en la investigación, la formación académica, la producción intelectual y la formulación de planes de acción.

### **2.3. FACTOR SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL**

En Colombia hay una falta de respeto y atención, reflejado en la creciente pobreza, hambre, falta de servicios básicos y la discriminación económica agudizada por los recurrentes desplazamientos masivos e individuales.

El desplazamiento forzado atenta contra la dignidad humana y conforme a la indivisibilidad e interdependencia de los derechos humanos, a las personas en esta condición se le violan sucesivamente cada uno de los derechos a la luz de la Constitución Nacional y la legislación internacional.

**a) Población desplazada según departamento expulsor.** En Santander en el año 2003 fueron expulsadas en total a 1.606 personas de sus tierras y parcelas a las cuales tuvieron que abandonar y emigrar a otras zonas del país.

De igual forma Santander fue refugio de 1.550 personas que por las mismas razones llegaron en busca de nuevas oportunidades a los diferentes sectores santandereanos.

La tierra se ha convertido en uno de los aspectos álgidos en la problemática sobre desplazamiento forzado. Según el Sistema de Información RUT, se reporta un total de 253.062 hectáreas abandonadas, de las cuales 102.450 se encuentran en la región del Caribe.

**b) Necesidades expresadas.** Como necesidades apremiantes para la población desplazada se encuentran actualmente: la alimentación (12.68%); la salud (12.03%); el trabajo (10.30%) y alojamiento (9.05%), como aspectos

y derechos fundamentales que han sido vulnerados sin que hasta el momento se les haya reparado de manera satisfactoria.

La carencia de trabajo y el nivel de ingreso en la familia deterioran las condiciones de vida y bloquean el acceso a otros bienes y servicios importantes para el desarrollo humano de las comunidades. Todo indica que con la situación de desplazamiento se han sumado los efectos e impactos en el campo productivo, para aumentar la pobreza de las personas en los lugares de asentamiento.

**c) Motivos del desplazamiento.** El miedo y la amenaza (38.63% y 36.77%, respectivamente), se convierten en los principales motivos por los cuales las comunidades y personas se ven obligadas a desplazarse.

Es preciso detallar que motivos como: torturas, bombardeos, fumigación de cultivos, detenciones arbitrarias, reclutamiento de menores y/o adultos y desapariciones forzadas, todos éstos, como bien se expresaba anteriormente, atentan contra la vida y la integridad de las personas vulnerables en el contexto del conflicto armado interno.<sup>8</sup>

**d) Etnocidio y conflicto armado en Colombia.** "Durante el siglo que pasó, la humanidad ha sido duramente probada por una interminable y horrenda serie de guerras, conflictos, genocidios, «limpiezas étnicas», que han causado indescriptibles sufrimientos: millones y millones de víctimas, familias y países destruidos; multitudes de prófugos, miseria, hambre, enfermedades, subdesarrollo y pérdida de ingentes recursos. En la raíz de tanto sufrimiento hay una lógica de violencia, alimentada por el deseo de dominar y de

---

<sup>8</sup> *El Sistema de información sobre la población desplazada por la violencia (RUT), desarrolla una estrategia de divulgación del fenómeno del desplazamiento interno en Colombia a través de boletines periódicos sobre dicho fenómeno*

explotar a los demás, por ideologías de poder o de totalitarismo utópico, por nacionalismos exacerbados o antiguos odios tribales"<sup>9</sup>

Las causas de todo esto son de diferente índole. Van desde la falta de atención y la desidia por parte del estado a las necesidades básicas y el mejoramiento de su calidad de vida, pasando por los procesos de expropiación y expulsión de sus tierras para el favorecimiento de la explotación de los recursos naturales, los cuales han sido conservados históricamente y de manera sabia por estas comunidades. Por desgracia, ha sido a favor de los terratenientes, los megaproyectos y las multinacionales, y detrás de éstos la presencia y disputa de los diferentes actores armados en conflicto (guerrilla, paramilitares y fuerza pública), que buscan de una u otra manera el beneficio o el desarrollo de estos proyectos, al igual que una disputa territorial, política y social.

Otro de los generadores de agresión y vulneración a estas comunidades es el narcotráfico, el cual, también viene acompañado de grupos de justicia privada particulares o de los grupos paramilitares o insurgentes, quienes promueven la venta de tierra y someten a las comunidades a la siembra de cultivos ilícitos como la coca y la amapola, alternativa a la que en muchos casos se ven sometidos debido a la carencia del estado, lo que facilita el crecimiento de esta actividad como la única forma de supervivencia además del temor a la muerte o la pérdida de su tierra.<sup>10</sup>

Dentro de este contexto, se describe a continuación los niveles más importantes para destacar y los cuales se consideran oportunidades:

---

<sup>9</sup> *Mensaje de su Santidad Juan Pablo 11 para la celebración de la jornada mundial de la paz*

<sup>10</sup> Leonardo a. Guerrero, Asistente Sección de Movilidad Humana

**2.3.1. Nivel de salud.** Es una variable quizá la más significativa para el CIE, pues sus actividades se basan en la necesidad de determinar los factores que afectan la salud de la población, por ello se considera una oportunidad.

**2.3.2. Nivel educativo.** Se considera una oportunidad, pues en el entorno se percibe la necesidad de capacitación y formación académica en programas sobre Epidemiología, Bioestadística, Nutrición, entre otros, existe una gran demanda que el CIE-UIS puede abarcar

**2.3.3. Grupos humanos desplazados.** En Bucaramanga, existe gran concentración de personas desplazadas, es una oportunidad para que el CIE-UIS realice estudios de investigación epidemiológica y haga planes de acción en beneficio de los grupos mencionados, en concordato con entidades como la Gobernación de Santander, tal como lo menciona el informe de la Consejería para la paz y derechos humanos<sup>11</sup>.

## **2.4. FACTOR POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL**

**2.4.1. Leyes.** La posibilidad de cambios en la legislación que cubre el sistema de salud actual se convierte en una amenaza, porque se esta en continua expectativa; aunque el centro no se guía de forma directa por las leyes de salud, pero si influyen en las entidades con las cuales se contrata.

**2.4.2. Normatividad jurídica.** El Centro de Investigaciones Epidemiológicas, debe cumplir con las normas y leyes que asigna la Universidad Industrial de

---

<sup>11</sup> Alcaldía de Bucaramanga, Consejería para la paz y los derechos humanos. Caracterización de la población desplazada ubicada en la ciudad de Bucaramanga.)

Santander, particularmente con el estatuto general de la universidad, relacionada con su organización y función académica; con la ley 175 del 86, donde expone el funcionamiento general de los centros de investigación; la ley 80 del 93, donde se dispone que se podrá contratar directamente a través de los convenios ínter administrativos y los reglamentos relacionados con la educación continua y la distribución de los excedentes económicos derivados de estos programas. (Acuerdo No. 046 de mayo 5 de 1998 y Resolución No. 0197 de mayo 5 de 1998).

Las diferentes entidades con quienes se ejecutan contratos, realizan también una vigilancia y para ello se realiza con anterioridad un documento que se denomina póliza de cumplimiento.

En cuanto a los convenios con COLCIENCIAS, esta entidad se encarga de fiscalizar el aspecto técnico y contable de cada proyecto.

En términos generales el CIE-UIS está sometido a inspección y vigilancia para la correcta utilización de los recursos por medio de la oficina de Jurídica de la Universidad Industrial de Santander. Se considera una oportunidad, pues esto coopera para que todos los movimientos y procesos financieros tengan más orden y control.

**2.4.3. Crisis Política.** Se prevé un alto grado de politización para la adjudicación de contratos, pues pese a poseer los requisitos exigidos, tal vez no se logrará la consecución de estos, por tanto se considera una amenaza.

## **2.5. FACTOR TECNOLÓGICO**

Los cambios tecnológicos pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de

producción, prácticas de mercadeo y la posición competitiva de una organización.

Los avances tecnológicos pueden crear nuevos mercados, producir proliferación de nuevos productos y servicios; es un reto para el colombiano de hoy superar las etapas pasadas del conocimiento y vincularse con los actuales avances que a nivel de herramientas y procesos ofrecen mejores perspectivas en la productividad con competencia internacional.

**2.5.1 Desarrollo tecnológico y científico.** En el marco de una economía social, que genere beneficios, prosperidad y calidad de vida para todos y de una economía de mercado acorde a la exigente competencia internacional, la necesidad de trazar un programa de apropiación masiva a la ciencia y a la tecnología en el país es inminente.

Este programa no debe limitarse a la transferencia tecnológica, lo cual la experiencia no es lo suficiente, sino sobretodo debe basarse en un espíritu de investigación y racionalidad crítica que permita la actividad empresarial, la producción y la cultura o modo de vida del ciudadano colombiano.

"Hacer posible una generalizada apropiación de los conocimientos científicos, crear las condiciones para que se puedan producir nuevos, coadyuvar a la conformación de los instrumentos que permitan la acumulación de saberes que lleguen a convertirse en una tradición científica"<sup>12</sup>.

En Colombia se encontró que se ha hecho un gran esfuerzo para incorporar las tecnologías de la información y comunicaciones, a la sociedad, sector

---

12 COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Programa Desarrollo Científico - Tecnológico para Colombia. Tomo 1 Santa Fe de Bogotá, 1990,p.3

servicios y al sector productivo. En los últimos años ha sido notable el incremento de la inversión del gobierno nacional en proyectos de apoyo a la innovación, la competitividad y el desarrollo tecnológico productivo.

En esa perspectiva, el centro tiene que ver con gran visión y adaptación a los nuevos cambios tecnológicos, como una gran oportunidad para llegar mejor y eficientemente a sus clientes actuales y potenciales con el ánimo de crecer, posesionarse y ser más competitivo, por ello el CIE-UIS permanentemente está actualizando el software apto para cada investigación ya sea estadística, epidemiológica, nutricional, o clínica. Es una oportunidad para estar actualizados.

**2.5.2 Tecnologías disponibles.** Frente al enorme potencial que tienen las empresas y organizaciones en la economía colombiana lo importante no es sólo aumentar el acceso y darle tecnología a la población sino definir que se hace con esa infraestructura.

De una manera temerosa las empresas ya empezaron a correr la carrera de la tecnología y han tomado como herramientas el Internet, la página web, sistemas virtuales, entre otros"<sup>13</sup>.

"El Internet, como sistema en el que la empresa a través de la computadora y línea telefónica o por cable, más efectivo, puede comunicarse a diferentes sitios, solicitar y ofrecer infinidad de productos y servicios"<sup>14</sup>

"En la página web las empresas pueden publicar sus productos y servicios para profesionalizar y mejorar el servicio de los centros, ofreciendo los

---

<sup>13</sup> Revista Dinero (julio 2003 ) p14.

medios para que sean conectados por personas y empresas extranjeras o nacionales que buscan ofertas con características específicas, con las que las oportunidades se vuelven ilimitadas".<sup>15</sup>

Con los sistemas virtuales, por primera vez en la historia y gracias a la venta por Internet, las empresas pueden tener una relación directa con los clientes. De una manera más sencilla están consignando información sobre quienes son sus clientes sus datos como: la edad, gustos, grados de educación entre otros; información supremamente valiosa a la hora de diseñar estrategias de mercadeo y servicio, definiendo el rumbo que debe tomar la empresa.<sup>16</sup>

Los temas basados en ciencia y tecnología serán básicos en el ambiente empresarial , para el CIE-UIS se presenta como una oportunidad para tomar decisiones importantes, puesto que los requisitos que exige el mercado globalizado no son diferentes al impacto que producen estos nuevos adelantos tecnológicos.

## **2.6. MATRIZ DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)**

La matriz de factores externos permite a los estrategas, analizar y evaluar la información acerca de las oportunidades y amenazas en las dimensiones: económicas, competitiva, sociocultural, político, jurídico y tecnológico, que pueden incidir en el crecimiento del sector salud y particularmente del Centro de Investigaciones Epidemiológicas.

---

<sup>14</sup> *Revista Dinero sep 2003 p5*

<sup>15</sup> *Metrocuadrado.com. En: Periódico Portafolio.(5, septiembre 2003)*

Para el desarrollo de esta matriz se conformó un grupo estratégico, integrado por: el director, dos investigadores y la secretaria con asesoría de las autoras del proyecto. Ellos procedieron a hacer la identificación de las amenazas y oportunidades de cada auditoria y darle una calificación acorde al número presente en cada una de ellas, utilizando la siguiente fórmula:

$n$  = número de oportunidades o amenazas

$$n1 = n/2 + 1$$

Ej. Factor económico 3 amenazas

$$n = 3$$

$$n1 = 3/2 + 1 = 2.5, \text{ se aproxima a } 3$$

El grupo califica cada variable con un puntaje de 3 hasta 1, en orden de mayor a menor importancia; de igual forma para las oportunidades.

Luego fueron sometidas a un análisis, utilizando el diagrama de paretto o ley del 80-20 pocos vitales muchos triviales. Al puntaje mayor tanto de oportunidades como amenazas se le calcula el 80% y el resultado es el punto de referencia para entrar a seleccionar solo aquellos factores que sean iguales o superior a este valor.

**2.6.1. Identificación y listado de oportunidades y amenazas.** Una vez realizada la evaluación se clasificaron y priorizaron las oportunidades y amenazas más relevantes

## **OPORTUNIDADES**

- ❖ Reactivación económica
- ❖ Participación en el mercado

- ❖ Nivel de salud
- ❖ Nivel educativo
- ❖ Grupos humanos desplazados
- ❖ Normatividad jurídica
- ❖ Desarrollo tecnológico y científico
- ❖ Tecnologías disponibles

## **AMENAZAS**

- ❖ Inflación
- ❖ Empleo en Santander
- ❖ Competencia
- ❖ Competitividad de precios
- ❖ Crisis política

El puntaje es la suma que el grupo estratégico le asignó a cada factor a modo personal y de acuerdo a la influencia que se tiene en el sector salud. Se estableció una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores de acuerdo si es oportunidad o amenaza así:

Amenaza alta 1

Oportunidad alta 4

Amenaza baja 2

Oportunidad baja 3

Posteriormente se multiplica la ponderación por la calificación para obtener un resultado por cada factor.

Luego se suman los resultados ponderados de cada una de las variables para determinar el total ponderado del análisis. (Ver tabla No.1)

## 2.6.2. Calificación y ponderación de los factores

Tabla No. 1 Matriz de oportunidades y amenazas del medio

FACTORES	Puntaje	Ponderación	Calificación				Resultados
			AME		OPOR		
			1	2	3	4	
<b>Factor Económico</b>							
Reactivación económica	11	0.27			X		0.80
Producto Interno Bruto PIB	9	0.22			X		0.66
Inflación	11	0.27	X				0.27
Empleo en Santander	10	0.24	X				0.24
Total	41	1.00					1.98

<b>Factor Competitivo</b>							
Participación en el mercado	12	0.36				X	1.45
Competencia	10	0.30		X			0.61
Competitividad de precios	11	0.33	X				0.33
Total	33	1.00					2.39

<b>Factor Social, cultural, demográfico y ambiental</b>							
Nivel de salud	16	0.37				X	1.5
Nivel educativo	14	0.33				X	1.3
Grupos humanos desplazados	13	0.30	X				0.3
Total	43	1.00					3.1

<b>Factor Político, gubernamental y legal</b>							
Normatividad jurídica	4	0.5				X	2
Crisis política	4	0.5	X				0.5
Total	8	1					2.5

<b>Factor Tecnológico</b>							
Desarrollo tecnológico y científico	8	0.53				X	2.1
Tecnologías disponibles	7	0.47			X		1.4
Total	15	1.00					3.5

## RESUMEN FACTORES EXTERNOS

A cada factor se le asignó una ponderación de 0.2, por considerarlos todos de igual importancia para la institución. (Ver tabla No.2)

*Tabla No. 2 Resumen de factores externos*

VARIABLE	PONDERACION	RESULTADOS	PONDERACION TOTAL
Factor Económico	0.2	1.98	0.40
Factor Competitivo	0.2	2.39	0.48
Factor Social, cultural, demográfico y ambiental	0.2	3.09	0.62
Factor Político, gubernamental y legal	0.2	2.5	0.50
Factor Tecnológico	0.2	3.5	0.71
TOTAL	1		2.70

El resultado que se obtiene al elaborar la matriz externa del CIE-UIS en una escala de 1 a 4, da un puntaje de 2.70, lo que refleja que la institución presenta oportunidades que debe saber aprovechar, con el fin de sacar ventaja para aminorar los cambios que el medio ofrece, razón está en los factores socio cultural y tecnológico; aunque con el resultado de las amenazas puede mejorar, empezando por el nivel competitivo, podría manejar los precios y en la parte jurídico política, proyectarse para saber manejar cada situación o normatividad que surja.

### 3. AUDITORIA O EVALUACIÓN INTERNA

El estudio de un plan estratégico para el Centro de Investigaciones Epidemiológicas esta basado en el diagnostico y el análisis interno, donde el CIE-UIS tiene la oportunidad de seleccionar y optar por la vía de determinar si ésta tiene la capacidad de emprender una nueva acción con éxito. "Se define la capacidad como la habilidad actual o potencial en contra de la oposición de la competencia, de realizar lo previsto". Dentro de esta concepción podría verse la planeación estratégica como una herramienta que facilite la reconversión de aquellas actividades que lo requieran.

La auditoria interna de la organización permitirá analizar y evaluar las relaciones e interrelaciones entre la capacidad gerencial, de mercados, financiera y de servicios; con el propósito de que a través de la matriz de capacidad interna se detectan las debilidades y fortalezas, que con los factores externos, contribuirán a formular estrategias que vayan encaminadas a dar cumplimiento a los objetivos, misión y visión de la institución a corto, mediano y largo plazo.

Para la presente evaluación interna se tendrán en cuenta el grupo del CIE-UIS conformado por:

- ❖ Director
- ❖ Investigadores
- ❖ Secretaria

Este grupo tiene una importante participación en las decisiones de la entidad por su mente abierta, con experiencia y principalmente por sus deseos, decisión de cambio y mejoramiento en el actual mundo globalizado.

Para poder llevar a cabo una planeación estratégica en el CIE-UIS será necesario conocer el estado de las diferentes áreas que la constituyen.

### **3.1. AUDITORIA GERENCIAL**

Se relaciona y comprende todas las fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso de planeación, organización, motivación, talento humano, dirección y control.

#### **3.1.1. Planeación.**

**a) Desarrollo de estrategias y objetivos:** desde el punto de vista gerencial el CIE-UIS en su proceso de planificación, no ha definido una metodología para realizar una planeación estratégica.

En su interior todavía no existe un proceso de apropiación e implementación de la misma, debido a que no tienen estrategias, políticas, metas y plan de acción, definidos para el corto, mediano o largo plazo; ocasionando inconformismo que genera distanciamiento de los clientes y así mismo una debilidad de la entidad.

**b) Desarrollo de la misión:** el centro cuenta con una misión formulada, pero se presenta una irregularidad en la parte donde identifique cual es el alcance de sus objetivos, su filosofía, sus servicios y necesidades del cliente que se

propone satisfacer. Sin embargo, estos aspectos están presentes en todas las actividades desarrolladas a diario por los miembros del CIE. Esto representa una debilidad puesto que al no existir una identificación con la misión, todas las personas no saben hacia donde dirigir sus esfuerzos.

**c) Desarrollo gerencial.** el director es considerado como un líder del CIE-UIS ratificado en varias oportunidades, demostrando con resurgimiento y crecimiento de la entidad; ha tenido la capacidad de participar mediante la generación de ideas en el manejo del centro, dedicando tiempo a actividades propias de la administración, que a su vez no le han permitido dedicar mas tiempo a labores prioritarias como lo es la planificación; ya que tiene una visión mas clara acerca de hacia donde dirigir las estrategias para el logro eficiente de los objetivos. Por esta razón este aspecto es considerado como una fortaleza para el centro.

**d) Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes:** la entidad no sigue un enfoque de gerencia estratégica con respecto a la toma de decisiones empresariales, si no que reacciona según las fluctuaciones del mercado y según la situación económica del país. Este aspecto se convierte en una debilidad porque no le permite ser proactiva en la formulación de estrategias para el futuro.

**e) Imagen institucional:** el formar parte de la Universidad Industrial de Santander, de carácter público, la cual goza de alto prestigio; y con el fin de proporcionar beneficios para la población de mayor necesidad en cuanto a salud, se constituye en una fortaleza ya que el cliente cuenta con un buen respaldo y además logra beneficios de salud, siendo una necesidad básica de la sociedad.

### 3.1.2. Organización

**a) Estructura organizativa.** el CIE, desde sus inicios cuenta con una estructura organizacional, teniendo en cuenta el desarrollo de los proyectos y se conforma de la siguiente manera: Dirección General:

Unidad de epidemiología clínica

Observatorio Epidemiológico

Proyecto SIG, Sistemas de Información Geográfica

Además se presenta con un comité asesor integrado por un representante de cada uno de los proyectos; un administrador o gerente y una secretaria.

En la actualidad esta estructura organizacional del centro se considera una debilidad, pues solo está formulada y además depende en su mayor parte de los proyectos que se ejecuten en el momento, un ejemplo de ello es el proyecto Sistemas de Información Geográfica, el cual ya se liquidó y queda la carencia en esta parte de la estructura, de igual forma el administrador, porque solo existe en los documentos.

Aunque no exista una estructura que identifique a la organización, se tiene conocimiento de todos los campos con los que cuenta el centro; ya que es una entidad pequeña con muy pocos rangos y su equipo de trabajo está en disposición de asumir y responder ante los cambios que se generan interna y externamente.

**b) Delegación de autoridad:** en el CIE-UIS todo recae sobre la gerencia, representando una debilidad, pues el hecho de que ocurra este fenómeno hará que el director tenga todo bajo su control y en un futuro la situación se torne incontrolable.

**c) Descripción de funciones:** el personal adscrito al CIE-UIS tiene claridad de las funciones a su cargo y los de los demás integrantes; pero no se tiene un documento escrito que identifique la descripción y especificaciones de los mismos, con su respectivo manual de funciones, siendo una debilidad ante la parte organizativa del CIE.

### **3.1.3. Motivación.**

**a) Clima laboral.** actualmente el recurso humano del CIE-UIS se encuentra a gusto con la organización; son conocedores de lo que la entidad les puede brindar y realizan sus actividades con responsabilidad, el clima laboral es agradable puesto que la mayor parte de sus miembros están en el mismo rango profesional, desarrollan su profesión y trabajan en pro de la comunidad; manifestado ser una fortaleza que genera motivación para la labor diaria.

**b) El Sistema de comunicación.** el sistema de información es claro y bien definido, ya que todo el personal sabe a quien dirigirse para solicitar información y colaboración durante el desempeño de sus funciones y respecto a la autoridad delegada en la persona elegida durante la ausencia y procedencia del director. Además las instalaciones de las oficinas, están centradas en un solo piso con una puerta de entrada para todos. Condiciones que hacen parte de una fortaleza en el CIE.

**c) Estilo gerencial.** el ambiente del centro es considerado bueno, ya que le permite a sus funcionarios intervenir aportando ideas para la solución de problemas en pro del CIE; este aspecto se constituye como una fortaleza para el centro porque genera un ambiente de compañerismo y de

colaboración que permite muchas veces adoptar la mejor estrategia para la entidad.

#### **3.1.4 Talento Humano.**

**a) Recurso humano.** actualmente la entidad cuenta con ocho (8) funcionarios un director, una secretaria y seis (6) investigadores quienes desarrollan sus actividades tanto en la parte administrativa, como en la prestación de los servicios que ofrece el CIE; para lo cual son personas altamente profesionales, competitivos y comprometidos con el centro.

Para las diferentes actividades y mejor desempeño de las tareas, funciones y compromisos, el centro cuenta con personal calificado e idóneo, se resalta la preparación profesional del director y todos los miembros que lo conforman, todos Magíster en epidemiología. Igualmente la secretaria quien es tecnóloga empresarial y lleva laborando con la entidad cinco años, permitiéndole conocer a fondo la situación actual del centro; motivo que establece una fortaleza para la organización.

**b) Selección de personal.** para el proceso de selección del personal se toman decisiones entre todos los miembros que conforman el centro, quienes hacen el estudio de las hojas de vida; las cuales el director ha seleccionado mediante entrevistas personales, y quien finalmente establece las condiciones de trabajo. En las hojas de vida se analiza la parte profesional y la experiencia adquirida; sin embargo existe un proceso de inducción del personal por parte del director o algún otro miembro del centro.

Existe un sistema de comunicación de doble vía, entre el director y los investigadores; permitiendo que haya apoyo permanente para el ingreso de

nuevas personas dentro del equipo de trabajo. Todo esto hace parte de una fortaleza.

**c) Condiciones de trabajo.** en términos generales el clima laboral del CIE-UIS es excelente, sus instalaciones son cómodas, limpias, seguras y óptimas; contando con equipos y oficinas adecuadas para el desempeño de todas las funciones, un espacio físico confortable para ser el sitio de trabajo y un lugar apto para ejercer las labores diarias de investigación; estableciendo fortalezas dentro del centro.

**d) Evaluación del desempeño:** dado que el CIE-UIS está ceñido por los lineamientos de la Universidad Industrial de Santander; existe una evaluación de rendimiento para los empleados que hacen parte de ella. Sin embargo el centro como organización, no cuenta con una evaluación definida, debido al tamaño de la misma. Para efectos de ausentismo del puesto de trabajo, el CIE-UIS utiliza mecanismos como solicitud por escrito o personalmente al director definiendo las causas y el tiempo necesario para tal fin. En cuanto a políticas disciplinarias el personal es altamente profesional para ejercer sus cargos con puntualidad, respeto y responsabilidad. Mecanismos que por ser una entidad pequeña se dan verbalmente estableciendo una fortaleza a nivel de organización.

**e) Administración de salarios:** el sistema prestacional que ofrece el CIE, esta ajustado a la ley y es manejado directamente por la Universidad Industrial de Santander quien maneja su respectiva reglamentación como entidad educativa, en donde los funcionarios son catalogados por su nivel profesional alcanzado; evitando ser imparciales con los funcionarios; convirtiéndose lo anterior en una fortaleza.

**f) Contratación:** en el CIE, la forma de contratación se da a través de la Universidad Industrial de Santander, quien es la encargada de hacer los trámites correspondientes para conceder contratos a los investigadores del centro; ellos son contratados a término indefinido como docentes; la secretaria tiene otro tipo de contrato identificado como contrato por servicios. De esta manera se puede identificar como una fortaleza para la entidad ya que se cuenta con personal disponible y comprometido para ejercer las labores.

### **3.1.5 Capacidad directiva.**

**a) Dirección:** el CIE-UIS en la actualidad no está orientada hacia un direccionamiento estratégico, que contribuya a la toma de decisiones y planificación, en donde la respuesta a los problemas se dan dependiendo las circunstancias y los recursos existentes.

El estilo de la dirección de la gerencia es participativo, en tanto que tiene en cuenta sugerencias e ideas de todos los miembros de la organización; y se da un proceso de comunicación eficiente y efectivo que se expresa mediante el diálogo y la búsqueda de soluciones a aquellas situaciones que de alguna manera afectan a la entidad; igualmente, cada uno de los miembros de la entidad conocen sus funciones y la responsabilidad de sus acciones, constatando ser una fortaleza.

**b) Gerencia.** La dirección de la entidad es responsabilidad del director quien toma las decisiones para resolver problemas y necesidades de la organización; pero a su buen juicio quien prevé algunas situaciones

permitiendo que el proceso de coordinación y la realización de el trabajo sea eficiente.

Finalmente, en la organización se siente el liderazgo del director en buena forma, al ejercer y mantener la armonía a través de unas buenas relaciones tanto internas como externas, basados en el respeto y la colaboración mutua.

La gerencia en coordinación con la secretaria y demás funcionarios ejecutan todos los planes ya que ellos están comprometidos con el desarrollo y progreso del centro. Permitiendo que sus funciones se vean como una fortaleza.

**c) Planeación estratégica:** en la misma medida en que se han presentado las crisis manifestadas en la desaceleración económica y por ende del sector salud, no se han preparado planes de contingencia para afrontar dicha crisis.

Por otra parte, la gerencia tiene conocimiento de las debilidades y fortalezas de la entidad, pero no se ha hecho un análisis y correlación de los mismos donde se minimicen las debilidades y se maximicen las fortalezas. Acción que se refleja como una debilidad.

**3.1.6. Control.** Entendido como una estructura que fundamenta una filosofía y unos principios para evaluar con base en la planeación, los resultados actuales contra estándares ya establecidos.

**a) Medidas de control.** la entidad tiene definido los objetivos de control que han sido comunicados verbalmente. Dada su estructura; los sistemas de control son rápidos, exactos y buscan mejorar la situación que ha desfavorecido en el momento, mediante los correctivos inmediatos; y el

control se adecua a la entidad en la búsqueda de seguir haciendo lo que ya alcanzó para su mejor nivel de funcionamiento y mejoramiento; siendo flexibles por su fácil aplicación y comprensión, igualmente la información sobre el desempeño.

La entidad tiene un control de inventarios en cuanto al equipo de oficina, computación, comunicación, muebles y enseres y papelería para el libre funcionamiento de esta.

**b) Ejecución del sistema de control.** El sistema de control lo ejerce cada investigador teniendo en cuenta el proyecto que está desarrollando, no existen normas y métodos establecidos para medir el desempeño a nivel organizacional. Sin embargo la dirección lo hace en forma muy general, donde por medio de los clientes externos mide el nivel de capacidad, calidad y desempeño de cada investigador, aplicando las medidas correctivas a tiempo. Además mensualmente se realizan reuniones administrativas donde analizan la situación actual del centro y aplican los correctivos necesarios.

**c) Financiero:** en esta función la dirección y la secretaría del centro, son quienes se encargan y cumplen la tarea de elaborar el plan de compras y la del presupuesto de ingresos y egresos, a través del Sistema de Información Financiero. La información de los dineros se centra en la división de presupuesto de la universidad, quienes se encargan del manejo total de ellos, con autorización del ordenador del gasto que en este caso es el director del centro. Adicionalmente, velar para que se de total cumplimiento al presupuesto asignado en el tiempo previsto, comprometidos en tiempo mensual y anual que son los periodos en que se deben realizar estas tareas.

El control realizado en el aspecto de medidas, dirección y financiero, representan una fortaleza para la organización pues estos se llevan de manera efectiva exceptuando que no cuentan con documentos en donde se establezcan dichas medidas con el fin de no recurrir en la parcialidad de las acciones correctivas.

### **3.2. AUDITORIA DE MERCADOS**

El mercado se puede describir como un proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes en cuanto al producto y servicios. La auditoria de mercados consiste en analizar una serie de funciones a través de las cuales se identifican y evalúan las debilidades, fortalezas y el factor competitivo de la entidad para así establecer políticas que mejoren esta actividad.

**3.2.1. Análisis de los clientes.** El CIE-UIS tiene en la actualidad clientes internos, conformado por los mismos funcionarios y externos con quienes se ha realizado algún tipo de convenio, contrato, diplomado o curso; y los clientes potenciales, es decir todas las entidades y/o persona a las cuales se les pueden ofrecer los servicios.

Cabe resaltar que los usuarios de los cursos de educación continua son profesionales en el área de la salud, entorno a ellos gira el desarrollo de sus programas que adelanta el centro, además que en Bucaramanga hay suficiente demanda del personal de salud interesada en estos cursos.

Comunidad. Básicamente son los pacientes de diferentes estratos que colaboran con las actividades de cada proyecto son también clientes y se benefician con los resultados de los exámenes de laboratorio.

Las empresas contratantes que a cambio de un estudio de investigación en una población, ofrecen financiamiento, para que se pueda llevar a cabo.

Los clientes externos son:

SECRETARIA DE SALUD MUNICIPAL - ALCALDIA DE BUCARAMANGA

SECRETARIA DE SALUD DEPARTAMENTAL

INSTITUTO NACIONAL DE SALUD

INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

COLCIENCIAS

El centro sabe con exactitud quienes son sus clientes, es una fortaleza para empezar a hacerles seguimiento.

**3.2.2. Publicidad.** La actual publicidad del centro se reduce a convocatorias o licitaciones en donde se presentan los objetivos de los servicios que se van a prestar, se comunica a través de Internet o formatos, según lo requiera el cliente interesado; también por medio de los funcionarios y la secretaria quienes son los directamente encargados de dar toda la información acerca de los servicios a prestar en el momento.

Estas licitaciones y convocatorias son realizadas personalmente por el director del centro y los investigadores, quienes son los encargados de conseguir nuevos proyectos. Si embargo estas actividades se realizan muy esporádicamente, ya que no hay una continuidad definida para la prestación de los servicios; además no han incluido otros medios para informar.

En conclusión, la publicidad es muy mínima para abastecer el mercado, convirtiéndose en una fuerte debilidad.

**3.2.3. Ventas de servicios.** El éxito de la aplicación de estrategias suele depender de la capacidad de la organización para ofrecer y vender un producto o servicio; actividades que no han sido explotadas por el CIE, arriesgando con ello su presencia en el mercado.

Sin embargo el CIE-UIS con siete años de experiencia y perteneciente a una universidad pública, que goza de tanto prestigio y reconocimiento a nivel nacional e internacional por su capacidad de conocimiento; ofreciendo servicios de investigación epidemiológica marcada en el medio y aún así no ha logrado trazar una trayectoria, siendo este su principal y vital servicio; convirtiéndose en una debilidad.

**3.2.4. Alianzas estratégicas.** Consiste en realizar convenios para generar ventas de los servicios, de igual forma para la adquisición de insumos. Para el caso del CIE, existen alianzas estratégicas importantes tanto para la venta, como para la compra beneficiándose tanto en la parte económica, como en la imagen constitucional; ya que sus clientes externos son entidades macro y los internos son altamente capacitados en la misma universidad a la cual pertenece el centro, constituyéndose como una fortaleza representativa.

**3.2.5. Promoción de ventas.** No funciona la promoción en el centro, no existen incentivos por acceder a los servicios o por traer nuevos clientes y a la fecha no se han interesado por hacer ningún tipo de promoción; puesto que se trabaja con proyectos que son financiados por entidades que son las encargadas de ejecutar la parte financiera; en cuanto a los cursos y diplomados deben ser cancelados en su totalidad antes de iniciarlo, es decir,

no se maneja ningún tipo de financiación. Constituyéndose lo anterior en una debilidad.

**3.2.6. Planificación de servicios.** Incluye actividades como pruebas de mercadeo, posicionamiento del servicio y la calidad del mismo, entrega de garantías, determinar opciones del servicio, características del servicio, estilo del mismo agradables al cliente que le permitan recomendar el centro y difundir una buena imagen de ella.

Las actividades de prueba de mercado no se realizan porque los clientes se encuentran desmotivados; se tiene un concepto de que existen preferencias por algunos clientes para acceder a los servicios y a su vez no se tienen en cuenta sus recomendaciones, manifestando ser una debilidad.

Las características de los servicios que ofrece el centro, esta en ofrecer diplomados y cursos que ofrece durante periodos cortos y a un costo relativamente bajos; o realizar proyectos en pro de la salud de la comunidad.

**3.2.7. Políticas de precios.** En esta parte interviene la Universidad Industrial de Santander en cuanto al desarrollo de los proyectos quienes hacen contratos según el valor del proyecto. Los diplomados y cursos tienen un precio acorde a la duración, el nivel educativo y la persona que lo va a dirigir; en estas políticas de precios el centro no tiene en cuenta la competencia, ya que el prestigio que la Universidad industrial de Santander tiene a nivel regional como nacional, permite que los clientes utilicen el servicio por su calidad, constituyéndose en una fortaleza para la entidad.

**3.2.8. Investigación de mercados.** Con relación a la investigación de mercados, hasta el momento en el CIE-UIS no se ha realizado una investigación formal que sirva de apoyo para la formulación de estrategias;

con el propósito de tomar decisiones que se acerquen a la realidad que vive actualmente la entidad, se determine las necesidades de los clientes y el grado de satisfacción con los servicios ofrecidos.

Esto representa una debilidad para la entidad, ya que el futuro de la entidad esta dirigido hacia ese tipo de estudio para conocer más a fondo el mercado y el perfil de los clientes a los que se quiere llegar.

Por lo anterior se desarrolló una investigación encaminada a evaluar como está actualmente el centro con respecto a su direccionamiento organizacional, competencia y principalmente cómo la perciben los clientes actuales.

**3.2.8.1. Problema:** el CIE-UIS no cuenta con estrategias que le permitan atender las exigencias del mercado, como estar preparado para enfrentar el ambiente competitivo externo que se está generando; requiere de una evaluación y control de los objetivos, necesita adquirir conocimientos del entorno y establecer un direccionamiento organizacional; para lograr en un futuro un posicionamiento del mercado y por ende un nivel más competitivo mediante una total cobertura en el entorno.

**3.2.8.2 Objetivo:** realizar una investigación de mercados, con el propósito de registrar, analizar y sistematizar información para conocer y medir el nivel de satisfacción de los clientes internos, externos y potenciales, determinando su situación actual y detectar los deseos y necesidades que sugieren ellos, para alcanzar un mejor reconocimiento, posicionamiento y por ende, un nivel más competitivo.

**3.2.8.3. Diseño metodológico:** se presenta a continuación la ficha técnica que, en resumen, señala el diseño metodológico para el proceso de recolección de información. (Ver tabla N° 3)

*Tabla No. 3 Ficha técnica para recolección de información*

<b>Tipo de investigación</b>	<b>Exploratoria</b>
Población	8 internos 6 externos 40 potenciales
Técnica de recolección	Censo
Instrumento	Cuestionario estructurado con preguntas abiertas y de elección múltiple.
Alcance	Medir el nivel de satisfacción de los servicios que presta el centro y las necesidades de los futuros clientes.
Limitaciones	Identificar los clientes potenciales
Tiempo	Febrero - marzo de 2004

Para tomar el número de clientes potenciales se determinó el número de hospitales y entidades prestadoras de salud que actualmente existen a nivel del perímetro urbano de Bucaramanga.

**Tabulación y análisis de resultados.** Para la tabulación de estos datos se inicia con la encuesta a los clientes internos del centro. (Ver anexo No.1: *Encuesta clientes internos*).

❖ Tipo de contrato que tiene con el CIE

De acuerdo a la información suministrada por los funcionarios del centro, se encuentra que el 87% de ellos, está afiliado por contrato indefinido a la Universidad Industrial de Santander; y el 13 % está por contrato de servicios a la misma entidad.

❖ Sistema de control interno

El 100% de los funcionarios manifestaron que existe en el centro un sistema de control interno el cual es regido por la Universidad Industrial de Santander.

❖ Reunión del personal del CIE-UIS para sesiones administrativas

En términos generales se dedujo que el 100% de los clientes internos se reúnen mensualmente para realizar las sesiones administrativas.

❖ Sistemas para determinar las necesidades y prioridades de los clientes

El 87% de los encuestados manifestaron que no existe un sistema que permite la identificación de necesidades, y el 13% de ellos manifestaron que si existe, lo que permite concluir que no hay un verdadero conocimiento de lo que existe dentro del centro por todos sus funcionarios.

❖ Nivel de eficiencia de los procesos en cada uno de los siguientes cargos (ver tabla N° 4)

*Tabla N° 4 cargos del CIE*

CARGOS	Eficiente	Bueno
Director	100%	
Secretaria	100%	
Investigadores	90%	10%

En cuanto al director y la secretaria el 100% de los encuestados manifestaron que son eficientes en el desempeño de dicho nivel; y en cuanto a los investigadores destacaron que en un 90% su desempeño es eficiente y el 10% restante es bueno.

En la entidad existen los siguientes componentes organizacionales:

*Tabla N° 5 Componentes organizacionales*

Componentes	Formulados	Documentados	Difundidos	Se Evalúan	No existe
Metas y objetivos	X				
Misión	X				
Visión					X
Estrategias	X				
Organigrama					X
Normas	X	X	X	X	
Reglamentos interno	X	X	X	X	
Manuales					X
Procedimientos					X
Presupuesto	X	X	X	X	
Evaluación del desempeño	X	X	X	X	

Para el análisis de ésta pregunta según las respuestas dadas por lo diferentes participantes se dedujo que no existe una visión, organigrama, manuales y procedimientos dentro del centro; la misión, las metas, objetivos y estrategias están formulados de manera verbal.

Las normas, el reglamento interno, el presupuesto y la evaluación de desempeño, están formulados, documentados, difundidos y son evaluados periódicamente por la Universidad Industrial de Santander.

A manera de resumen se manifiesta que el centro como organización no cuenta con varios factores, pues los que maneja son los otorgados por la UIS, dado que pertenecen a dicha institución.

❖ Participación en la planificación organizacional del CIE

Del total de los encuestados el 62% manifiestan que la participación en la planeación organizacional del centro es de todo el personal; y el 38% restante aportan que dicha actividad la desarrolla el director de la entidad.

- ❖ Utilización de índices de gestión para la ejecución de proyectos y servicios del CIE,

El 87% de los clientes internos manifestaron que si se utilizan los índices de gestión en el centro y el 13% evidencian que no son aplicados.

- ❖ Anticipo y control de las acciones y reacciones de los competidores en el mercado

El 100% de los funcionarios evidencian que nunca se desarrolla esta actividad dentro de la entidad; puesto que ellos no se comparan con la competencia que existe dentro y fuera de la ciudad.

- ❖ El CIE-UIS diseña y elabora sus servicios teniendo en cuenta:

Las necesidades, deseos y expectativas del cliente con un porcentaje del 50% y la capacidad de recurso interno de la entidad con el 50% restante; lo que indica que el CIE-UIS no tiene en cuenta la competencia, los precios y las beneficios financieros que pueda obtener.

- ❖ Medios por los cuales se entera el CIE-UIS de las necesidades de los clientes

De acuerdo a la información suministrada por los funcionarios del centro, el 62% consideran que las convocatorias son la herramienta más efectiva para identificar las necesidades de los clientes. El 25% de ellos anuncian que las licitaciones también permiten identificarlas y el 13% restante optan por los agentes del servicio de salud.

- ❖ Capacitación y entrenamiento a los empleados para contribuir a la satisfacción de los deseos, necesidades y expectativas del cliente interno y externo.

El total de los encuestados manifiestan que siempre se capacita y entrena a las personas para ejercer los diversos cargos a desempeñar, ya sea por el director o por los investigadores.

❖ En el CIE-UIS se propicia un estilo gerencia participativo

Del total de 8 funcionarios, el 100% califica que si existe un estilo de gerencia participativo dentro de la organización, ya que todos participan en el desarrollo de las actividades programadas.

❖ Sistema de estímulo y reconocimiento.

Según opinión de los funcionarios del CIE-UIS reconocieron que dentro de la organización existe el sistema de estímulo y reconocimiento cuando se presentan los diversos proyectos según la relevancia que estos causen.

❖ Existen indicadores de satisfacción o insatisfacción de los clientes

El 100% de los actuales clientes internos respondieron que no existe un sistema que permita identificar el grado de satisfacción de los clientes a quienes se les ha prestado un servicios; la manera en que ellos lo identifican es cuando vuelven a requerir de los servicios o aparecen nuevos contratos .

**Encuesta realizada a los clientes externos de la entidad.** (Ver anexo No.2: *Clientes externos*)

❖ Medio por el cual conoció el CIE

De a cuerdo a la información suministrada por los 6 clientes externos del Centro de Investigaciones Epidemiológicas, se encuentra que el 67% de ellos, conoció la existencia del centro, acudiendo a las recomendaciones; el 33% lo hizo a través de alguna persona que tenía información de la entidad.

❖ Servicios que han utilizado

El 100% de los clientes externos manifestaron que el servicio principal utilizado por ellos es el de convenios o contratos de investigación, no viendo la necesidad de utilizar otros servicios.

❖ Calidad del servicios

El 67% del total de los clientes, califican el servicio como excelente, y el 33% lo evalúan como bueno. Lo anterior corrobora como su principal fortaleza es la prestación de los diferentes servicios.

❖ Tiempo de respuesta a la prestación de los servicios

En términos generales se concluye que el 50% de los clientes califican el tiempo de respuesta a la prestación de los servicios como normal; y el 50% restante manifiestan que es el adecuado, lo que permite valorar como las actividades se desarrollan en el tiempo programado.

❖ Competitividad del CIE

Del total de los clientes externos del centro el 67% consideran que el centro es altamente competitivo, mientras que el 33% lo consideran normalmente competitivo, siendo una fortaleza para el centro por su respaldo por la Universidad Industrial de Santander.

❖ Trámites y procedimientos para acceder al servicio

El 83% del total de los clientes opinan que la tramitología para acceder al servicio es inadecuada ya que requiere de mucho tiempo y documentación. Sin embargo el 17% de ellos opinan que es adecuada, lo cual indica que debe mejorar este aspecto.

❖ Capacidad técnica, logística y operativa

Según la información suministrada por el total de clientes externos el 67% manifiestan que la capacidad del CIE-UIS es apta para largo plazo, mientras que el 33% de ellos opinan que tiene capacidad para el mediano plazo.

❖ Infraestructura física

El 83% de los clientes califican la infraestructura física del centro como excelente ya que tiene unas instalaciones grandes, cómodas y bien ubicadas, el 17% restante lo califican como bueno.

❖ Principal fortaleza

De acuerdo a la información recopilada por el total de los clientes respondieron que la principal fortaleza del CIE-UIS corresponde a responsabilidad con un porcentaje del 50%, el 33% de ellos opinan que es la prestación de los servicios, y el 17% dice que corresponde a la tecnología que utilizan para realizar las labores de investigación.

❖ Principal debilidad

Los factores menos relevante para el cliente externo es la carencia de publicidad con un porcentaje equivalente al 67%; otro porcentaje del 17% opinan que es la baja posición competitiva y finalmente el 17% restante afirman que es la carencia de nuevos servicios.

### **Encuesta dirigida a clientes potenciales del CIE**

❖ Ofrecimiento de los servicios del CIE

El 87% de los clientes potenciales opinaron que nunca se les ha ofrecido los servicios que presta la entidad; el 17% de ellos opinaron que les han comentado pero de forma indirecta; lo que refleja que es evidente esta deficiencia en el CIE.

❖ Medios publicitarios utilizados para servicios de investigación epidemiológica

Según la información suministrada por el total de los futuros clientes el 50% determinaron que recurren a Internet para la prestación de servicios; un 38% manifestaron que se basan en los periódicos locales, otra forma de adquirir servicios es el recomendado por alguien con un porcentaje del 7%, y finalmente el 5% de la población prefieren hacerlo por búsqueda directa con el fin de obtener mayor información.

❖ Factores que influyen en la decisión de adquirir un servicio

Los factores más relevantes en orden de importancia donde influyera a tomar la decisión de adquirir un servicio son: el 50% del total de los clientes potenciales prefieren tener en cuenta para su elección la calidad del servicio, un 25% acertaron en la imagen institucional, de igual forma el 13% de ellos optan por la agilidad en la prestación del servicio y el 13% restante prefieren conocer la tecnología con la que van a trabajar.

❖ Servicios que le gustaría adquirir del CIE

El 75% de las entidades estudiadas manifestaron que el servicio de mayor atracción para ellos era el de investigación epidemiológica y el 25% de ellas estarían dispuestas a utilizar los cursos de educación continuada (diplomados, seminarios).

❖ Servicios que ofrece el CIE-UIS utilizados en otras entidades

Del total de las encuestas realizadas el 50% manifestaron que no han solicitado los servicios que ofrece el centro con ninguna entidad, mientras que el 50% restante los han solicitado y han sido ofrecidos por entidades como la UDES (Universitario de Santander), UNAB (Universidad Autónoma

de Bucaramanga), Fundación Cardiovascular y el Centro de Estudios Regionales de la UIS. Lo cual corrobora que existe competencia.

❖ Disponibilidad para adquirir los servicios del CIE

En términos generales se concluye que el 87% de los clientes potenciales estarían en disponibilidad para adquirir los servicios y hacerse partícipes de investigaciones epidemiológicas que favorezcan a la comunidad. El 13% restante manifiesta que en el momento no les interesa adquirir esa clase de servicios por diversos motivos ajenos a su voluntad.

### **3.3. AUDITORIA FINANCIERA**

La situación financiera ha sido considerada en general, como la mayor medida de la posición competitiva de una empresa y como una forma de atraer los inversionistas.

La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles.

Sin embargo con frecuencia se ha considerado en forma errónea que el objetivo financiero es maximizar las utilidades, desviando la permanencia en el tiempo de la empresa frente a la competencia, para ello se hace indispensable explotar las diferentes oportunidades que el mercado brinda, así se podrá ubicar el objetivo básico financiero dentro del horizonte de la entidad.

El CIE-UIS obtiene sus recursos económicos a través de las siguientes fuentes:

- ❖ Convenios con los clientes externos (COLCIENCIAS, OPS, Ministerio de Salud, Secretaría de Salud Departamental y Municipal)
- ❖ Diplomados realizados
- ❖ Cursos de educación continua.

Con relación a los proyectos de investigación, COLCIENCIAS financia entre el 70 y el 100% del valor total de la propuesta que se presenta y exige que el presupuesto debe presentarse en forma global y desglosada en 7 tablas, las cuales dan cuenta del presupuesto total y contienen los siguientes ítems: personal, equipos, viajes, salidas de campo, materiales y servicios técnicos (cuando los haya).

Para la preparación y presentación del presupuesto se deben tener en cuenta las siguientes indicaciones:

Fuentes de financiación: Las contrapartidas, provenientes de la institución proponente y de otras instituciones que participan en el proyecto, deben sumar como mínimo el 30% del costo total del proyecto. Se entiende como Contrapartida todos los aportes que dedica la entidad proponente u otras entidades para apoyar el desarrollo del proyecto.

**3.3.1. Información Financiera.** El manejo de la información financiera se realiza a través de la oficina de división de presupuesto ubicada en las instalaciones de la Universidad Industrial de Santander; quien maneja todos los movimientos pertenecientes a los diversos centros que operan en ella; todo ello con la autorización del ordenador del gasto, en este caso el director

del centro. Esto refleja la no existencia de estados financieros por separado de cada centro.

Por otra parte, los proyectos que se desarrollan en el CIE, algunos tienen proyección para ejecutarlos por más de un año, como es el caso de los que tienen una duración de tres años consecutivos; manifiesta refleja que no se puede hacer una comparación anual en cuanto a los proyectos por su duración: Con relación a los diplomados que tienen una duración aproximadamente de 120 horas, es decir seis meses; no se realizan todos los años debido a que no hay la cantidad de clientes necesarios para realizarlos consecutivamente.

Lo que es evidente es que el centro en sus siete años de funcionamiento siempre ha estado realizando algunas de sus actividades lo que le permite ser una empresa líquida; además sus labores se realizan con dineros efectivos sin necesidad de tener ningún tipo de endeudamiento con entidades financieras; además sus servicios de educación continuada no tienen el sistema de financiamiento.

Los gastos de funcionamiento que tiene actualmente el CIE-UIS son cancelados por un presupuesto que le otorga la Universidad Industrial de Santander mensualmente para tal fin; dicho presupuesto se saca de los mismos ingresos que obtiene el centro en su operabilidad.

Actualmente el centro por ser una dependencia de la universidad, maneja a través del sistema de información financiero, los dineros en efectivo con que cuenta; el movimiento contable del centro se reduce a una relación de ingresos y gastos mensual o anual de manera interna, pues es en la oficina de contabilidad de la UIS donde se realizan y consolidan los estados financieros de toda la comunidad de la Universidad. Por esta razón se

considera una debilidad, ya que no le permite en determinado momento establecer una política de manejo contable.

### **3.4. AUDITORIA DE SERVICIOS**

Desde el punto de vista del servicio se evaluará el proceso de la prestación de los servicios, capacidad del personal, calidad del servicio y los recursos físicos con que el centro cuenta para la prestación de los servicios.

**3.4.1. Procesos de los servicios.** La unidad académica, en este caso el CIE-UIS interesada en crear un diplomado, prepara una propuesta y la presenta ante el consejo de Escuela respectivo, o a la Vicerrectoría Académica. Si la propuesta presentada es aprobada, se envía copia del Acta junto con la propuesta a la Dirección de Admisiones y Registro Académico para que se registre el nuevo programa.

El proceso para selección de aspirantes a programas de educación continuada y diplomados, se realiza con base en el procedimiento estándar que tiene la universidad, utilizando los siguientes parámetros:

El centro publica un aviso convocando a inscripciones. Durante el periodo establecido para inscripciones, el aspirante diligencia el formulario y lo presenta junto con los documentos exigidos en la unidad académica; allí se verifica el cumplimiento de los requisitos exigidos, si todo está correcto se registra la información, se archiva el formulario y documentos exigidos y se entrega la constancia de inscripción al aspirante.

Terminado el periodo de inscripción, la Unidad Académica selecciona a los aspirantes, genera el listado de admitidos y envía la comunicación de admisión al diplomado. Si algún aspirante no se matricula, la Unidad Académica selecciona otro aspirante y le envía la correspondiente comunicación de admisión.

Cumplido el proceso, la Unidad Académica consolida la matrícula, genera el reporte de aspirantes matriculados y lo envía a la Dirección de Admisiones y Registro Académico para su archivo y control.

Al finalizar las actividades de un programa de diplomado la Unidad Académica responsable del programa verifica que el estudiante haya cumplido los objetivos del aprendizaje y genera el reporte con los estudiantes que cumplieron los requisitos para optar a la certificación de diplomado, para enviar a la Dirección de Admisiones y Registro Académico, en donde se verifica si el estudiante se encuentra matriculado en el programa, se actualizan los archivos correspondientes y se genera dos listados con los estudiantes autorizados para obtener la certificación; posteriormente son entregados a los estudiantes.

Este aspecto constituye una debilidad ya que el diligenciamiento es un poco lento y con demasiada documentación por tramitar.

Para la ejecución de los proyectos de investigación, el proceso que el centro realiza es el siguiente.

Para el caso específico de COLCIENCIAS. Esta entidad realiza la convocatoria a través de internet, en la que solicita que los participantes envíen una propuesta enfocada a las áreas de investigación que el centro puede desarrollar, en este caso salud pública o nutrición siguiendo la línea de investigación en epidemiología. El tiempo que ofrece COLCIENCIAS para

que entreguen las propuestas dura aproximadamente 2 meses, luego de esta fecha, el Consejo del Programa Nacional de Ciencia y tecnología de COLCIENCIAS, los selecciona basándose en criterios como calidad, alianzas estratégicas, pertinencia territorial, es decir, que solucionen problemas prioritarios de salud, que se vinculen profesionales de formación avanzada como doctorados o estancias posdoctorales; que apoyen estudiantes en formación de maestrías y doctorados y que fomenten la cooperación con grupos internacionales.

Otros de los requisitos a los que se deben someter para presentar proyectos son:

- ❖ Estar avalados institucionalmente en este caso por la UIS,
- ❖ Los investigadores deben residir en el país mientras la realización del proyecto y los proyectos no deben durar en su ejecución más de 36 meses
- ❖ Los resultados de la convocatoria la entregan después de 4 meses y salen publicados en la página web de COLCIENCIAS.
- ❖ Si el proyecto es aprobado, COLCIENCIAS envía los contratos para las firmas respectivas del representante legal, en el caso del centro, el representante legal, es el rector de la universidad; siguiendo con el proceso, COLCIENCIAS consigna los dineros y en ese momento se comienza con la ejecución del proyecto; enviando informes técnicos y financieros durante este proceso.

En cuanto al proceso en sí, se considera una debilidad, pues el procedimiento es un poco largo y se deben mantener con expectativas hasta

que terminan los trámites de selección de las propuestas para luego comenzar a ejecutarlas.

**3.4.2. Capacidad del personal.** El CIE-UIS cuenta con seis (6) investigadores profesionales maestros en epidemiología, quienes trabajan en cada uno de los proyectos, diplomados y cursos asignados por el director dependiendo la capacidad y disponibilidad de cada uno al igual que la experiencia, todo esto con el fin de ofrecer un servicio altamente calificado y oportuno; considerando este factor como una fortaleza para la entidad.

**3.4.3. Calidad del servicio.** Este se viene realizando en forma efectiva y coordinada con la gerencia, en cada una de las etapas del proceso de prestación de los servicios, conscientes de ofrecer excelencia y calidad en los mismos, más que una tarea, es un compromiso y filosofía de la entidad; representada en una fortaleza de alto valor.

En la actualidad se tiene sistematizado todas las oficinas de los investigadores, con el fin de que cada funcionario desarrolle sus actividades sin ningún inconveniente.

**3.4.4. Recursos físicos.** El CIE-UIS cuenta en la actualidad con unas instalaciones propias de la Universidad Industrial de Santander, ubicadas en la carrera 32 # 29 - 31, en la facultad de salud, siendo un sitio central, cómodo y adecuado para la prestación de los servicios.

Además, se cuenta con el soporte técnico de los equipos, como computadoras, impresoras, software, que permite la seguridad, actualización, agilidad y veracidad a la información que complementa el excelente servicio de la entidad.

En general se considera una fortaleza ya que son las oficinas mejor ubicadas y cómodas dentro del edificio.

### **3.5. AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

La capacidad tecnológica no es considerada de vital importancia cuando se habla de empresas de servicios; pues en este tipo de organizaciones lo que prima es el factor humano y por lo tanto, la transferencia tecnológica debería llevarse a cabo por medio de organizaciones especializadas en estas actividades con el fin de capacitar el personal para que preste un servicio de calidad.

**3.5.1 Investigación y desarrollo.** El CIE-UIS ha realizado actividades de investigación sobre servicios especializados, aunque no cuenta con una política clara de investigación y desarrollo sobre innovaciones; sólo se ha limitado a prestar servicios sin realizar ciertas modificaciones teniendo en cuenta que el cliente es quien las reclama.

Además el no conocer algo más sobre la competencia, necesidades del cliente y desarrollo de otras formas de prestación de servicios; lo ha limitado ha ser un centro más en el mercado, siendo una debilidad.

Es necesario que los encargados del centro tomen conciencia que para la prestación de servicios eficientes y eficaces, es necesario destinar recursos que conlleven a la adquisición y desarrollo de estrategias que le permitan captar mercados inexplorados.

**3.5.2 Generación de nuevas ideas.** Existe gran aceptación en el centro cuando se habla de la generación de nuevas ideas en cuanto a la innovación de servicios, alianzas estratégicas con entidades representativas encaminadas al beneficio de la comunidad buscando elevar el nivel de vida de cada uno de los integrantes.

Todo ello en buscar valor agregado al servicio ofrecido por el centro, convirtiéndose en una fortaleza para la entidad.

### **3.6. MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (P.C.I)**

La fase final de la auditoria interna de la gerencia estratégica consiste en elaborar una matriz de evaluación del factor interno. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades mas importantes dentro de las áreas funcionales del centro, y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las distintas áreas del centro frente al entorno y la competencia. Con esta auditoria se evalúa los vacíos que existe entre el desempeño y las metas propuestas.

Para el desarrollo de esta matriz se requiere de la identificación de las debilidades y fortalezas de cada auditoria y darle una calificación acorde al número presente en cada una de ellas por parte del grupo estratégico que fue conformado por el director, dos investigadores y la secretaria, con asesoría de las autoras del proyecto, así:

$n$  = número de fortalezas o debilidades

$n1 = n/2 + 1$

Por ejemplo para el análisis de la auditoria gerencial, han resultado 16 fortalezas.

$n = 16$  fortalezas

$n1 = 16/2 + 1 = 9$

Cada integrante del grupo le dio una calificación a cada fortaleza, según la que consideraba más importante; por ello las calificaron desde 9 hasta 1, en orden de mayor a menor importancia; para el caso de las debilidades el puntaje fue de 5 a 1 en el mismo orden.

Posteriormente, estas variables fueron sometidas al análisis, empleando el diagrama o técnica de paretto o ley del 80-20, pocos vitales, muchos triviales, así: Al puntaje mayor tanto de las fortalezas como las debilidades, se le calcula el 80% y el resultado es el punto de referencia para entrar a seleccionar solo aquellas variables que sean igual o superior al punto de referencia.

**3.6.1. Identificación y listado de fortalezas y debilidades.** Se realizó una lista de las variables, clasificando las fortalezas y debilidades de mayor incidencia.

### **FORTALEZAS**

- ❖ Estilo gerencial
- ❖ Clima laboral
- ❖ Imagen institucional
- ❖ Administración de salarios
- ❖ Capacidad directiva
- ❖ Alianzas estratégicas
- ❖ Políticas de precios

- ❖ Calidad del servicio
- ❖ Recursos físicos
- ❖ Capacidad del personal
- ❖ Generación de nuevas ideas

## **DEBILIDADES**

- ❖ Estructura Organizativa
- ❖ Desarrollo de estrategias y objetivos
- ❖ Planeación estratégica
- ❖ Desarrollo de la misión
- ❖ Publicidad
- ❖ Investigación de mercados
- ❖ Análisis de clientes
- ❖ Planificación de servicios
- ❖ Ventas de servicios
- ❖ Estados financieros
- ❖ Información financiera
- ❖ Proceso de los servicios
- ❖ Investigación y desarrollo

El puntaje es la sumatoria que el grupo estratégico le asignó a cada variable, cada uno según su perspectiva.

Se estableció una calificación de 1 a 4 a cada una de las variables, según si es fortaleza o debilidad así:

Debilidad alta	1	fortaleza alta	4
Debilidad baja	2	fortaleza baja	3

Posteriormente se multiplica la ponderación por la calificación y así obtener un resultado por cada variable.

Finalmente se suman los resultados de cada una de las variables para determinar el total ponderado del estudio. (Ver tabla No. 6)

Tabla No. 6 Matriz Del Perfil De Capacidad Interna (PCI)

Matriz Del Perfil De Capacidad Interna (PCI)							
VARIABLE	Puntaje	Ponderación	Calificación				Resultados
AUDITORIA GERENCIAL			DEB		FORT		
			1	2	3	4	
Estilo gerencial	27	0,16			X		0,48
Clima laboral	26	0,15			X		0,46
Imagen institucional	23	0,14			X		0,41
Administración de salarios	22	0,13			X		0,39
Capacidad directiva	22	0,13			X		0,39
Estructura organizativa	13	0,08	X				0,08
Desarrollo de estrategias y objetivos	12	0,07	X				0,07
Planeación estratégica	12	0,07	X				0,07
Desarrollo de la misión	11	0,07	X				0,07
<b>Total</b>	<b>168</b>						<b>2,43</b>
<b>AUDITORIA DE MERCADOS</b>							
Alianzas estratégicas	7	0,12			X		0,36
Políticas de precios	6	0,10			X		0,31
Publicidad	10	0,17	X				0,17
Investigación de mercados	10	0,17		X			0,34
Análisis de clientes	9	0,15		X			0,31
Planificación de servicios	9	0,15		X			0,31
Ventas de servicios	8	0,14		X			0,27
<b>Total</b>	<b>59</b>						<b>2,05</b>
<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>							
Información financiera	6	0,46			X		1,38
Estados financieros	7	0,54		X			1,08
<b>Total</b>	<b>13</b>						<b>2,46</b>
<b>AUDITORIA DE SERVICIOS</b>							
Calidad del servicio	11	0,32			X		0,97
Recursos físicos.	10	0,29			X		0,88
Capacidad del personal	9	0,26				X	1,06
Proceso de los servicios	4	0,12		X			0,24
<b>Total</b>	<b>34</b>						<b>3,15</b>
<b>AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>							
Generación de nuevas ideas	4	0,50			X		1,50
Investigación y desarrollo	4	0,50		X			1,00
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>1,00</b>					<b>2,50</b>

Tabla No. 7 Resumen de Factores Internos

**RESUMEN FACTORES INTERNOS**

<b>VARIABLE</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PONDERACION TOTAL</b>
AUDITORIA GERENCIAL	0,2	2,43	0,49
AUDITORIA DE MERCADOS	0,2	2,05	0,41
AUDITORIA FINANCIERA	0,2	2,46	0,49
AUDITORIA DE SERVICIOS	0,2	3,15	0,63
AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	0,2	2,5	0,50
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,52</b>

Como se aprecia en el resultado final del análisis interno, la situación general que el CIE-UIS presenta, esta dentro de los parámetros estándares de las empresas; se observa un tanto desfavorable en la auditoria de mercados, la gerencial y la financiera, pues los resultados presentan tendencias negativas que el centro debe mejorar, lo que permite establecer que la organización debe construir estrategias agresivas, que puedan responder de manera oportuna y efectiva a las fortalezas y debilidades existentes.

Las auditorias de investigación y desarrollo y la de servicios presentan aspectos positivos que el centro debe aprovechar.

#### **4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Seguidamente al análisis del diagnóstico interno y externo del Centro de Investigaciones Epidemiológicas, se realiza un proceso de búsqueda de alternativas posibles que se ajusten a las condiciones de la entidad; para lo cual se hará uso del marco analítico de formulación de estrategias como herramienta principal por medio de la reformulación de la misión, la visión, fijación de objetivos, principios corporativos y selección de estrategias mediante instrumentos, tales como: DOFA, Matriz de posición estratégica y evaluación de Acción (P.E.E.A) y la matriz perfil de capacidad externa (C.P.E).

La misión, visión y principios corporativos de una empresa son los puntos de referencia más importantes para que el equipo humano directo e indirecto de la empresa trabajen todos juntos en función de un mismo propósito. Así mismo son las pautas de convivencia y forma de comportamiento que se sugieren para que asuman todos los miembros, de tal manera que se logre un ambiente optimo de trabajo.

Esta propuesta se basa en formular lo que desea proyectar la empresa, lo que hace actualmente y lo que quieren llegar a ser y hacer en el futuro a través de la Misión y la Visión e igualmente formular los principios en los cuales quieren fundamentar su trabajo todo el equipo humano de la entidad.

La misión, visión, objetivos y principios corporativos para el Centro de Investigaciones, se establecieron de la siguiente manera:

#### **4.1. MISION**

El CIE-UIS, promueve y realiza investigaciones epidemiológicas de interés nacional, desarrolla actividades de docencia específica y asesoramiento especializado, que contribuyen al mejor conocimiento del estado de salud – enfermedad de la población colombiana.

#### **4.2. VISION**

El CIE – UIS en el 2010 será pionero en los servicios de investigación y docencia en eventos epidemiológicos con calidad para que sus frutos sean reconocidos a nivel mundial; el porte de su recurso humano será fuente de investigación aplicada y contribuirá al desarrollo del país.

#### **4.3. VALORES CORPORATIVOS**

Los valores o principios corporativos son el marco de actuación ética de la organización y la base de la cultura institucional, entendida como el conjunto de valores que inspiran y guían su vida cotidiana. Por ello, la vida institucional se soportará en los siguientes principios, que serán el marco de referencia de los valores organizacionales que inspirarán la vida diaria del centro.

**a) Calidad y competitividad:** el Centro de Investigaciones Epidemiológicas, como dependencia de la Universidad Industrial de Santander, es una organización de conocimiento, debe desempeñarse dentro de un ambiente de calidad, que permita el aprendizaje continuo en la articulación de talentos, las oportunidades, las diversas investigaciones, el entorno, los riesgos y los beneficios. La calidad debe ser la obsesión institucional en todo lo que

hagan todos y cada uno de los miembros de esta dependencia.

**b) Creatividad e innovación:** la entidad tiene que desarrollar su actuar en un entorno que facilite la creación y la innovación como el único posible para anticipar las demandas de una sociedad en proceso de cambio cada día más acelerado.

**c) Los clientes:** el éxito de la entidad se decide en el mercado. El mayor patrimonio de una institución son sus clientes. El Centro de Investigaciones Epidemiológicas orientará su acción hacia los usuarios satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un servicio de excelente calidad que pretende una relación clara con los usuarios, basada en intereses comunes.

**d) Compromiso social y comunitario.** el compromiso con la comunidad en la satisfacción plena de sus necesidades debe ser un valor central en las actividades del Centro de Investigaciones Epidemiológicas.

**e) Pertenencia:** el CIE-UIS desea que todos y cada uno de sus colaboradores se sientan parte vital de la institución, la respeten, preserven su patrimonio moral y contribuyan a su crecimiento y consolidación. Para ello, esperan que su cliente interno se integre, se comprometa y tenga hacia la institución, el arraigo y pertenencia que le distingan y diferencien.

**f) Confianza:** considerada como un valor fundamental para las partes, es decir, la empresa y los clientes internos y externos, en tanto que en la medida en que exista y se establezca una confianza mutua, habrá mejores posibilidades de contratación y prestación de servicios, para generar un mayor crecimiento y desarrollo del centro.

**g) Comunicaciones.** el manejo oportuno y adecuado de la información será una de las principales responsabilidades de todos los niveles gerenciales, permitiendo el mejoramiento del clima laboral y creando así las condiciones para trabajar tranquilos e informados.

#### **4.4. ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

El análisis y la selección de estrategias, pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión, visión y objetivos.

En esta etapa de la planeación estratégica , se retoman los diagnósticos interno, externo y competitivo, mediante la construcción de las siguientes matrices: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A), Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA) y Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (M.C.P.E.)

##### **4.4.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A)**

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA), es otro instrumento importante para el análisis y la toma de decisiones en cualquier empresa, para el actual caso, el Centro de Investigaciones Epidemiológicas.

Para la elaboración de la matriz PEEA, se tiene en cuenta un contexto de cuatro cuadrantes que hacen referencia e indican si las estratégicas son de tipo conservadoras, agresivas, defensivas o competitivas, con el propósito de identificar cuáles de ellas son las más adecuadas para esta organización.

Los ejes de la matriz representan: Fortaleza Financiera (FF) y ventajas competitivas (VC) como las determinantes principales de la posición estratégica de la organización.

La estabilidad ambiental (EA) y la Fortaleza de la Industria (FI), consideradas como las dimensiones externas. Estas son consideradas las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Las variables consideradas son resultantes de los diagnósticos situacional actual de la entidad, su relación con el entorno y el perfil competitivo. (Ver tabla No.8)

Los pasos requeridos para preparar la matriz PEEA, son:

- Seleccionar una serie de variables que incluya la fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), la estabilidad en el ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- Asignar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables FF y FI, asignar un valor de -1 (mejor) y -6 (peor) a las dimensiones VC (Ventaja competitiva) y EA (Estabilidad del ambiente).
- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a la variable de cada dimensión, dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas.
- Anotar las calificaciones promedios (FF, VC, EA y FI)
- Sumar las calificaciones y hallar el vector desde el origen pasando por el punto de intersección.

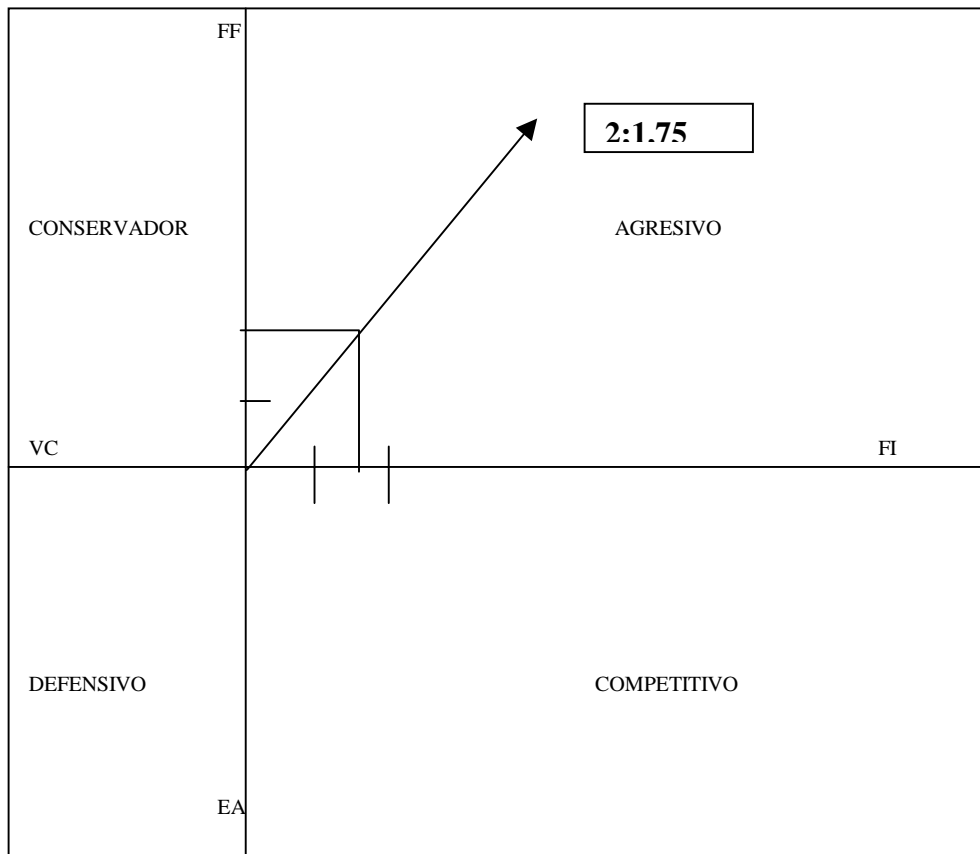
Tabla No. 8 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A)

FACTOR	CALIFICACION						PROMEDIO
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	
ESTABILIDAD AMBIENTAL = EA							-3.00
Reactivación económica					X		
Inflación			X				
Tecnologías disponibles				X			
Sumatoria del factor			-4	-3	-2		
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA = FI	1	2	3	4	5	6	3
Potencial de crecimiento			X				
Aprovechamiento de recursos			X				
Sumatoria del factor			6				
VENTAJAS COMPETITIVAS = VC	-6	-5	-4	-3	-2	-1	-1.25
Calidad del servicio					X		
Conocimiento científico						X	
Respaldo UIS						X	
Instalaciones propias						X	
Sumatoria del factor					-2	-3	
FORTALEZA FINANCIERA = FF	1	2	3	4	5	6	5
Fuente de ingresos				X			
Capital de trabajo					X		
Grado de autofinanciamiento						X	
Sumatoria del factor				4	5	6	

El resultado del análisis es el siguiente:

Tabla No. 9 Resultados finales Matriz PEEA

FF = 5 FI = 3	Eje vertical = $(FF-EA) = 5 - (3) = 2$
VC = -1,25 EA = -3	Eje horizontal = $(FI-VC) = -3+(-1,25) = 1,75$



De acuerdo al análisis de esta matriz, se concluye que los factores tecnológico, económico y competitivo le ofrecen al CIE-UIS la posibilidad de crecer y desarrollarse, permitiéndole explotar sus potenciales y afianzar su eje de acción, minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades y fortalezas.

El Centro de Investigaciones Epidemiológicas deberá enfocar su direccionamiento a desarrollar estrategias de tipo agresivo, comenzando desde dentro con la consolidación interna, la penetración en nuevos mercados y desarrollo de servicios.

#### **4.4.2. Matriz de Debilidades - Oportunidades, Fortalezas - Amenazas (DOFA).**

La matriz DOFA se realizó teniendo en cuenta los resultados de las matrices de evaluación interna, externa y competitiva, efectuando la confrontación de sus variables. Para la identificación y formulación de estrategias acordes a las necesidades y expectativas del centro.

Aunque esta dependencia necesita replantearse en su gestión, se proponen estrategias de consolidación interna, también debe desarrollar estrategias que conduzcan a crecimiento de mercados, haciendo énfasis hacia la penetración de mercados y desarrollo de servicios y de crecimiento para nuevos mercados.

#### **Pasos para construir la matriz DOFA**

- Hacer una lista de las fortalezas internas claves
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades y explorar las estrategias FO, este perfil sería el ideal para esta empresa, poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas, podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus servicios.
- Cruzar las debilidades internas con las oportunidades y registrar las estrategias DO, que tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar

las estrategias FA, las cuales se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar el impacto de las amenazas externas.

- Comparar las debilidades internas con las amenazas y explorar las estrategias DA, cuyo objetivo es derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

Tabla No. 10 Matriz de Debilidades - Oportunidades, Fortalezas - Amenazas (DOFA).

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Reactivación económica	1. Inflación
	2. Participación en el mercado	2. Empleo en Santander
	3. Nivel de salud	3. Competencia
	4. Nivel educativo	4. Competitividad de precios
	5. Grupos humanos desplazados	5. Crisis política
	6. Normatividad jurídica	
	7. Desarrollo tecnológico y científico	
	8. Tecnologías disponibles	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>
1. Estilo gerencial	<p><b>PENETRACION EN EL MERCADO</b>                      Alcanzar mayor participación en el mercado                      (F3,F5,F7,F8,F9,F10,F11,F12,O1,02,03,04,05,06,07,08)</p>	<p><b>DESARROLLO DE SERVICIOS</b>                      Ofrecer un nuevo portafolio de servicios                      (F1,F3,F6,F8,F9,F10,F11,A1,A2,A3,A4,A5)</p>
2. Clima laboral		
3. Imagen institucional		
5. Administración de salarios		
6. Capacidad directiva		
7. Alianzas estratégicas		
8. Políticas de precios		
9. Calidad del servicio		
10. Recursos físicos		
11. Capacidad del personal		
12. Generación de nuevas ideas		
<b>DEBILIDADES (D)</b>		
1. Estructura Organizativa	<p><b>CONSOLIDACION INTERNA</b>                      Desarrollo de una estructura organizativa que mejore el funcionamiento del centro                      (D1, D2,D3,D5,D6,D7,D8,D12,D13,01,02,03,04,05,06,07,08)</p>	<p><b>ALIANZAS ESTRATEGICAS</b>                      Crear en conjunto con otras entidades de salud y realizar investigaciones de mercado.                      (D1,D2,D3,D6,D7,D8,D9,D12,D13,A2,A3,A4)</p>
2. Desarrollo de estrategias y objetivos		
3. Planeación estratégica		
4. Desarrollo de la misión		
5. Publicidad		
6. Investigación de mercados		
7. Análisis de clientes		
8. Planificación de servicios		
9. Ventas de servicios		
10. Estados financieros		
11. Información financiera		
12. Proceso de los servicios		
13. Investigación y desarrollo		

#### **4.4.3. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica**

Esta matriz utiliza la información obtenida en las matrices de factor interno, factor externo, DOFA y PEEA. Consiste en una técnica que permite a los estrategas evaluar cuantitativamente las estrategias y alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas, requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones, con esta matriz se determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves. La atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor interno y externo clave.

#### **ANÁLISIS DE LA MATRIZ M.C.P.E.**

Al analizar los factores de incidencia de las diferentes estrategias, los resultados revelan que tanto la estrategia de consolidación Interna, como la de penetración de mercados, son las más adecuadas para que se establezcan al interior del centro y así de esta forma cumpla con los objetivos empresariales, junto con la misión y la visión, además en la propuesta se hace el estudio de las estrategias de desarrollo de servicios y alianzas estratégicas.

Tabla No. 11 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE)

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)									
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
VARIABLES INDICADORAS	PESO	PENETRACION EN EL MERCADO		CONSOLIDACION INTERNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		DESARROLLO DE SERVICIOS		ALIANZAS ESTRATEGICAS	
<b>OPORTUNIDADES</b>		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Reactivación económica	0,27	2	0,54	1	0,27	2	0,54	1	0,27
Participación en el mercado	0,36	3	1,09	3	1,09	3	1,09	2	0,73
Nivel de salud	0,37	3	1,12	2	0,74	3	1,12	3	1,12
Nivel educativo	0,33	4	1,30	2	0,65	3	0,98	3	0,98
Grupos humanos desplazados	0,30	3	0,91	2	0,60	2	0,60	3	0,91
Normatividad jurídica	0,5	4	2,00	2	1,00	2	1,00	2	1,00
Desarrollo tecnológico y científico	0,53	3	1,60	2	1,07	2	1,07	2	1,07
Tecnología	0,47	4	1,87	3	1,40	3	1,40	2	0,93
<b>AMENAZAS</b>									
Inflación	0,27	2	0,54	1	0,27	2	0,54	1	0,27
Empleo en Santander	0,24	2	0,49	2	0,49	2	0,49	1	0,24
Competencia	0,30	3	0,91	2	0,61	2	0,61	1	0,30
Competitividad de precios	0,33	3	1,00	1	0,33	2	0,67	2	0,67
Crisis política	0,5	1	0,50	1	0,50	2	1,00	1	0,50
<b>FORTALEZAS</b>									
Estilo gerencial	0,16	3	0,48	3	0,48	2	0,32	3	0,48
Clima laboral	0,15	3	0,46	3	0,46	3	0,46	2	0,31
Imagen institucional	0,14	4	0,55	4	0,55	4	0,55	3	0,41
Administración de salarios	0,13	2	0,26	2	0,26	1	0,13	1	0,13
Capacidad directiva	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26	2	0,26

Continuación de la Tabla No. 11 Matriz CPE									
Alianzas estratégicas	0,12	2	0,24	4	0,47	2	0,24	1	0,12
Políticas de precios	0,10	3	0,31	4	0,41	2	0,20	3	0,31
Calidad del servicio	0,32	3	0,97	4	1,29	3	0,97	4	1,29
Recursos físicos	0,29	2	0,59	4	1,18	1	0,29	3	0,88
Capacidad del personal	0,26	3	0,79	4	1,06	3	0,79	3	0,79
Generación de nuevas ideas	0,50	3	1,50	4	2,00	3	1,50	3	1,50
<b>DEBILIDADES</b>									
Estructura Organizativa	0,08	2	0,15	4	0,31	2	0,15	2	0,15
Desarrollo de estrategias y objetivos	0,07	2	0,14	4	0,29	2	0,14	2	0,14
Planeación estratégica	0,07	3	0,21	4	0,29	2	0,14	2	0,14
Desarrollo de la misión	0,07	2	0,13	4	0,26	3	0,20	3	0,20
Publicidad	0,17	2	0,34	3	0,51	2	0,34	3	0,51
Investigación de mercados	0,17	2	0,34	4	0,68	3	0,51	3	0,51
Análisis de clientes	0,15	3	0,46	3	0,46	3	0,46	3	0,46
Planificación de servicios	0,15	2	0,31	3	0,46	3	0,46	3	0,46
Ventas de servicios	0,14	3	0,41	3	0,41	3	0,41	3	0,41
Estados financieros	0,54	2	1,08	3	1,62	2	1,08	2	1,08
Información financiera	0,46	2	0,92	3	1,38	2	0,92	2	0,92
Proceso de los servicios	0,12	2	0,24	4	0,47	2	0,24	2	0,24
Investigación y desarrollo	0,50	2	1,00	4	2,00	2	1,00	3	1,50
<b>TOTALES</b>			25,99		26,70		22,86		22,18

PA = Puntaje del Atractivo

1= No es posible

2= Posiblemente aceptable

3= Probablemente aceptable

4= Muy probable

## 5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

### 5.1. OPCIONES ESTRATEGICAS

El planteamiento de estrategias dentro de las perspectivas de la planeación se da en los niveles gerenciales de la organización y la ejecución incluyen todos los niveles jerárquicos de la organización,

La formulación de las estrategias requiere destrezas conceptuales, integradoras y analíticas y la ejecución necesita habilidades específicas en cuanto a motivación y administración del personal del centro.

#### 5.1.1. Estrategia No. 1 Consolidación Interna

Para el Centro de Investigaciones Epidemiológicas, es fundamental lograr una consolidación interna en un tiempo no superior a un año, para lograr este objetivo se ha trazado unas metas, políticas, acciones y a destinado los recursos necesarios para este fin.

- a) **Objetivo.** Buscar la forma que los miembros del centro estén encaminados hacia un solo fin, logrando que se adquiriera un sentido de pertenencia respecto a la institución.
  
- b) **Meta.** La directiva estará en capacidad de asimilar el cambio y de promoverlo, en el cual el Centro conformará equipos de trabajo, para que aporten nuevas ideas sobre los cambios establecidos. Esta meta se

estará llevando a cabo en el primer semestre de instituida la planeación estratégica, procurando evaluar periódicamente el desarrollo de las actividades correspondientes de cada miembro.

- c) Política.** Hacer énfasis diario a los miembros del centro, de que la instauración de la planeación estratégica es la mejor, tanto para el centro como para cada uno de ellos, realizando evaluaciones mensuales sobre el desarrollo alcanzado por cada uno de ellos en cada trimestre.
- d) Acción.** Realizar la evaluación sobre el funcionamiento de cada una de las estrategias haciendo programas de integración personal.
- e) Ejecución de la acción.** El centro de Investigaciones Epidemiológicas, poner contribuirá de presupuesto en un 10% en la estrategia de consolidación interna.
- f) Organigrama.** El Centro de Investigaciones Epidemiológicas no posee un organigrama visible, así que uno de los planes de la implementación es la de establecer un organigrama. (*Ver Anexo 3: Organigrama*).

**5.1.2. Estrategia No. 2 penetración en el mercado.** Con el objetivo de hacer una penetración amplia en el mercado, el Centro de Investigaciones Epidemiológicas, ha diseñado estrategias, las cuales constan de implementación de nuevos servicios. Estos servicios son: Cursos de educación continua y nuevos convenios o acuerdos con entidades que estén involucradas en los servicios que ofrece esta dependencia.

Haciendo un uso adecuado de los medios de comunicación disponibles a su alcance, aprovechando la imagen institucional, realizar un programa promocional que logre elevados niveles de recordación y que asocien

directamente su nombre con los servicios que presta a la comunidad. Adicionalmente hacer un plan de publicidad que implique la presentación de tarjetas personales, imagen corporativa. También se implementará la papelería y sobres con membrete en lo que respecta a la correspondencia y documentación del centro, el cual estará enfocada hacia la calidad del servicio que ofrece el centro,

**a) Objetivo.** Incrementar los ingresos del centro, adquiriendo crecimiento de clientela, mejorando así la rentabilidad de los servicios prestados.

**b) Meta.** El Centro de Investigaciones Epidemiológicas se ha fijado la meta del cubrimiento de los servicios en un tiempo de un año. Desarrollar un efectivo plan publicitario que posicione la imagen corporativa del centro.

**c) Política.** Establecer periódicamente evaluaciones sobre el funcionamiento de cada una de las estrategias, si se están cumpliendo sus objetivos o se deben realizar cambios, esta evaluación se realizará mensualmente en las reuniones administrativas, fomentando así programas de integración entre todo el personal que labora en el centro.

**d) Acción.** Establecimiento del proceso de venta de servicios y elaboración de una base de datos sistematizada de los clientes.

**e) Recursos.** Para la penetración en el mercado se asignarán recursos obtenidos del año anterior, denominados recursos del balance, es un porcentaje del 10% de estos recursos, distribuidos así: Publicidad: 3%, Página Web: 3%, Portafolio y folletos publicitarios: 4%.

Adicionalmente se contará con dos personas en la parte administrativa, quienes serán las encargadas de promocionar el servicio empresarial.

Se entiende que con estos recursos son más que suficientes para realizar la penetración en el mercado en su etapa primaria y secundaria, para la etapa tercera y consecutiva se espera que el programa de penetración ya se haya afianzado.

**f) Ejecución de Acción.** Comprobar si el personal puso en práctica los ejercicios de calidad del servicio y verificar el análisis sobre rendimiento financiero sobre cada una de las estrategias.

**g) Logotipo.** El centro tiene diseñada una imagen o logotipo, pero no hacen uso de ella, porque la imagen corporativa de la universidad ha suplido esta necesidad, pero en la propuesta se les modifica el logo, de manera que esta aparezca y se identifique el CIE-UIS en todas sus actividades. (*Ver Anexo 4: Logo CIE-UIS*).

**5.1.3 Estrategia No. 3. Desarrollo de servicios.** Evaluar la prestación de los servicios actuales y así ofrecer un nuevo portafolio, desarrollando una posición competitiva acorde con las exigencias del mercado.

**b) Objetivo.** Lograr un crecimiento en el mercado, para el año 2005.

**c) Meta.** Incrementar la participación en el mercado de los servicios que ofrece el centro, en un 5% al finalizar el año, mediante el apoyo de todo el equipo de la organización.

**d) Acción.** Elaborar un nuevo portafolio de servicios. Por ser esta una dependencia pequeña, no cuenta con un portafolio de servicios

establecido acorde con sus funcionalidad, por lo tanto se les diseña y se les expresa en la propuesta.

- e) **Recursos.** Para implementar la estrategia es importante contar con recursos que garanticen el desarrollo de la misma, por ello se dispondrá de un 5% de los recursos.
- f) **Política.** Se llevará a cabo un control semanal del cumplimiento de las metas de cada equipo.

**5.1.4. Estrategia No. 4. Alianzas estratégicas:** crear en conjunto con otras entidades de salud para realizar investigaciones de mercado. Es de suma importancia que toda organización tenga alianzas estratégicas para lograr aumentar sus beneficios. El Centro de Investigaciones Epidemiológicas se ha propuesto diseñar una estrategia de alianzas estratégicas con las diferentes entidades que promueven lo servicios que desarrolla el centro.

Estas alianzas le permitirán al centro, con una inversión muy pequeña obtendrá ganancias mayores.

- a) **Objetivo.** Lograr concretar alianzas estratégicas para un mayor cubrimiento del servicio y una menor competencia desleal
- b) **Meta.** Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores que estén ubicados dentro y fuera de la región.
- c) **Acción.** Hacer una alianza con alguna organización de Bucaramanga, la cual promocionará el centro y sus servicios.

- d) **Recursos.** Se asignará 0.5% de los recursos mensuales para el pago de la publicidad en prensa.
- e) **Política.** Incentivar a los miembros de las dos entidades para que diseñen planes de diferentes cursos de educación continua.

## 5.2. OBJETIVOS

Son los resultados a largo plazo que una empresa aspira a lograr para hacer realidad su visión y su misión, por lo tanto deben estar de acuerdo con la misión y la visión corporativa.

Deben ser. Cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, realizables, jerárquicos entre las unidades de la empresa y con un cubrimiento total hacia la empresa.

Se definieron estos objetivos tomando como plazo de logro un periodo de dos años, el cual se consideró por ser el lapso máximo proyectable en el tiempo, ya que las variables tanto externas como internas tienen un alto grado de incertidumbre.

- ❖ Realizar y colaborar en el diseño y desarrollo de estudios epidemiológicos a nivel nacional, en los próximos cinco años.

- ❖ Incrementar en un 5% anual, el desarrollo de seminarios, simposios, cursos y proyectos, sobre temas de interés epidemiológico a nivel nacional.
  
- ❖ Aumentar de 6 clientes actuales a 30 a nivel nacional para los próximos 6 años.
  
- ❖ Promover la coordinación, acción conjunta e intercambio, con otras entidades o grupos profesionales dedicados a la investigación epidemiológica a nivel nacional e internacional a partir del cuarto trimestre del año 2004.

### 5.3. PLAN DE ACCION

El Centro de Investigaciones Epidemiológicas ha diseñado un plan de implementación de su planeación estratégica, acorde con sus capacidades y limitaciones. El plan a seguir es el siguiente.

#### 5.3.1. A corto plazo.

*Tabla No. 12 Plan de acción a corto plazo*

ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INVERSION	INDICADORES DE GESTION
Establecer un organigrama	Director y Autoras del proyecto	1 mes		Delegar a un grupo para que verifique si este organigrama cumple con las normas de la universidad.
La creación de un nuevo estilo de papelería y logotipo	Autoras del proyecto, director y un diseñador externo	2 meses	\$5.000.000	Contratar una persona externa, para el diseño del logo, con la colaboración del personal del centro.

ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INVERSION	INDICADORES DE GESTION
Implementar un plan publicitario	Director y demás miembros del centro y personal externo como publicistas, diseñadores y otros	1 mes	\$2.180.000	Observar si se está cumpliendo con la implementación de la publicidad por medio de una delegación

### 5.3.2. A mediano plazo

*Tabla No. 13 Plan de acción a corto plazo*

ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INVERSION	INDICADORES DE GESTION
Desarrollo de un portafolio de servicios, pagina web y folletos publicitarios	División administrativa	5 meses	\$6.000.000	Se realizará entrega de estos folletos a las diferentes entidades de salud y en las instalaciones del CIE.
Implementación de nuevos servicios (Cursos de educación continua y diplomado)	Director y demás miembros del centro	6 meses después de implementar la planeación estratégica		Verificar si se han implementado los servicios nombrados y luego saber cual fue el rendimiento posterior.

### 5.3.3. A largo plazo

*Tabla No. 14 Plan de acción a corto plazo*

ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INVERSION	INDICADORES DE GESTION
Compra de equipos	Director y demás miembros del centro	1 año después de establecer la planeación estratégica	\$7.000.000	Verificar si existe dinero para adquirirlos

## **5.4. EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION**

Todas las organizaciones deben evaluar la ejecución de sus actividades . Esta evaluación para el caso del Centro de Investigaciones Epidemiológicas, deben llevar al director a cuestionar las expectativas y los supuestos, debe dar origen a la revisión de objetivos y valores y debe estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.

El director y los demás miembros deben estar conscientes del avance logrado hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Conforme van cambiando los factores críticos para el éxito, estos deben determinar las medidas correctivas convenientes. Si las expectativas se desvían, se deberá reanudar con la formulación de nuevas estrategias.

### **5.4.1. CRITERIOS DE EVALUACION**

#### **Evaluación de la estrategia Consolidación interna y alianza estratégica.**

Para realizar la evaluación se tendrá en cuenta los siguientes indicadores:

- Disminución de errores administrativos y operativos. Con este indicador se tienen en cuenta: el índice de reclamos por parte de los clientes, índice de convenios, índice de respuesta al mercado.
- Cumplimiento de los objetivos. Para tener en cuenta si se alcanzaron los objetivos se tiene en cuenta: índice de deserción de clientes, índice de crecimiento en ventas de servicios.

**Evaluación de la estrategia Penetración de mercados y desarrollo de servicio.** En esta sección se tendrán en cuenta los siguientes indicadores:

- Incremento de las ventas y las utilidades: se tiene en cuenta el incremento de la utilidad neta así:

Rendimiento neto: Utilidad neta / ventas netas

- Aumento de la participación en el mercado mediante el análisis de clientes nuevos

Aumento de clientes: Cientes actuales - clientes antiguos / Cientes totales

Índice de crecimiento en nuevos

mercados: Cientes actuales / Cientes totales del  
mercado

## CONCLUSIONES

- ❖ Se realizó la planeación estratégica, la cual permitió llevar a cabo un análisis interno y del entorno de la organización, con el fin de definir las estrategias con una visión, misión y objetivos estratégicos.
- ❖ Dentro de las estrategias, no sólo se tuvo en cuenta la innovación o diversificación de servicios a ofrecer, sino el conjunto integrado de factores dirigidos a conseguir objetivos a largo plazo; orientando la gestión a un proceso de reevaluación y reajuste constante en función de los cambios.
- ❖ Se realizó un análisis de eficiencia del mercado con el fin de evaluar el perfil de la alianza y del mercado hacia el cual se dirigirá la gestión.
- ❖ Se formularon la misión, la visión, los principios corporativos con el objeto de establecer hacia donde se direccionará la organización. Adicionalmente, se elaboraron las políticas institucionales y las estrategias institucionales tendientes a apoyar el cumplimiento de la misión y la visión de la organización.
- ❖ En el análisis que se realizó a los factores externos, el centro presenta oportunidades que debe saber aprovechar, con el fin de sacar ventaja para aminorar los cambios que el medio ofrece.
- ❖ Los factores externos como la inflación, el empleo, la competencia y la

crisis política, afectan y obstaculizan de manera visible el desempeño y desarrollo ideal de la organización para ser más competitiva.

- ❖ En el resultado final del análisis interno, se observa un tanto desfavorable en las auditorias de mercados, gerencial y financiera, que el centro debe mejorar, lo que permite establecer que la organización debe construir estrategias agresivas.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Se espera que este proyecto sirva de guía y apoyo para otros centros de investigación en salud, tanto en la parte administrativa como organizacional.
- ❖ Desarrollar cabalmente la implementación de cada una de las estrategias, hasta convertirlas en una nueva filosofía empresarial, aplicando el mejoramiento continuo y tratando de que el ambiente organizacional sea el más adecuado y propicio para que el talento humano entregue toda la creatividad y se sienta comprometido en el cumplimiento de los objetivos, metas, misión y visión.
- ❖ Estar a la vanguardia en las novedades del sector e ir adaptándola a las estrategias propuestas para que estas alcancen el éxito y se logre el reconocimiento y posicionamiento de la empresa en el país.

## BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Francisco. Investigación y Epidemiología. Ecoe ediciones. Bogota. 1998.

BARON, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. Universidad Industrial de Santander. INSED. Bucaramanga, 2000.

Cámara de Comercio de Bucaramanga.

CNE- Centro Nacional de Epidemiología

F.J. MANSO. Planificación estratégica Comercial. Pág. 21 Ediciones ESIC. 1989

GOODSTEIN, L. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá, 1.998.

GUERRERO, Rodrigo. Epidemiología. Fondo educativo interamericano.

<http://www.cicplata.org.ar/links/OEA/P6/ch24.htm>

<http://www.gerenciasalud.com/art09.htm>

<http://www.saludcapital.gov.co/glosarioe.htm>

JARILLO, José Carlos. Dirección estratégica. 1ed. México. Mc Graw Hill. 1980

JENICEK, Milos y CLEROUX Robert. Epidemiología. Principios, técnicas y aplicaciones. 1987.

MALHOTRA, Nareth K. Investigación de mercados. Un enfoque práctico. A. Simon & Schuster Company. 1997.

MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos. Editorial Alfaomega. Bogotá, 2001.

MEJÍA, B. Gerencia de Procesos. Taller Editorial Ltda. Primera Edición Santa Fe de Bogotá, 1998.

MENDEZ A., Carlos E. Metodología para elaborar diseños de investigación. Ed. Mc Graw Hill. 1998

MINSALUD. La salud en Colombia. Estudio Sectorial de Salud. Tomos I y II. Bogotá . 1990. Editor Franciso José Yepes L.

OGLIASTRO, Enrique. Manual de Planeación estratégica. Tercer Mundo Editores.

OPS/OMS. La Organización Panamericana de la Salud y el estado Colombiano. Cien Años de historia 1902-2002

OSORIO, Alfonso. Gerencia de la Planificación estratégica. Escuela de Estudios Industriales, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. 2.001.

P., Drucker. Dirección Dinámica de empresas. Pág. 14. Instituto para la Formación y Desarrollo Humano. 1987.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Planeación estratégica. Bucaramanga. 1994.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Géminis Ltda. 1994.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Epidemiología Analítica. Lecturas Básicas. 2001.

[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

# **ANEXOS**

**ANEXO # 1**  
**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**  
**INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA**  
**GESTION EMPRESARIAL**  
**ENCUESTA:**  
**SERVICIOS CENTRO DE INVESTIGACIONES EPIDEMIOLOGICAS**

La siguiente encuesta forma parte del estudio administrativo de los servicios ofrecidos por el Centro de Investigaciones Epidemiológicas de la Universidad Industrial de Santander (CIE-UIS), con miras a la realización de una planeación estratégica. La información que usted suministra solo será utilizada para tal fin. Por favor lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y responda con la mayor sinceridad posible.

**IDENTIFICACION**

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

1. Qué tipo de contrato de trabajo tiene con el CIE-UIS?
  - a. Término indefinido
  - b. Término definido
  - c. Temporal
  - d. Por servicios
  - e. Otros:                      Cuales:
  
2. El CIE-UIS tiene un sistema de control interno?
  - a. si
  - b. no
  
3. Cada cuanto se reúne el personal del CIE-UIS para sesiones administrativas?
  - a. Semanal
  - b. Quincenal
  - c. Mensual
  - d. Trimestral
  
4. Existen sistemas para determinar las necesidades y prioridades de los clientes?
  - c. si
  - d. no
  - Cuáles:

5. Califique el nivel de eficiencia de los procesos en cada uno de los siguientes cargos?

	Eficiente	Bueno	Regular	Deficiente
Director				
Secretaria				
Investigadores				

6. En la empresa existen los siguientes componentes organizacionales:

Componentes	Formulados	Documentados	Difundidos	Se Evalúan
a. Metas y objetivos				
b. Misión				
c. Visión				
d. Estrategias				
e. Organigrama				
f. Normas				
g. Reglamentos interno				
h. Manuales				
i. Procedimientos				
j. Presupuesto				
k. Evaluación del desempeño				

7. Quienes participan en la planificación organizacional del CIE-UIS?

- a. Director
- b. Personal administrativo
- c. Investigadores
- d. Todo el personal

8. Los resultados de la ejecución de proyectos y servicios del CIE-UIS, se miden a través de índices de gestión?

- a. Si
- b. No
- c. Cuáles

9. El CIE-UIS anticipa y controla las acciones y reacciones de los competidores en el mercado?:

- a. Siempre
- b. Algunas veces
- c. Nunca

10. El CIE-UIS diseña y elabora sus servicios teniendo en cuenta?

- a. Necesidades, deseos y expectativas del cliente
- b. Capacidad de recurso interno de la empresa
- c. Servicios de los competidores
- d. Costos mínimos
- e. Obtener un precio competitivo
- f. Obtener la mayor ganancia posible

11. A través de que medios se entera el CIE-UIS de las necesidades de los clientes?

- a. Competencia
- b. Convocatorias
- d. Licitaciones
- e. Buzones
- f. Agentes del servicio de salud.

12. En el CIE-UIS se capacita y entrena a los empleados para contribuir a la satisfacción de los deseos, necesidades y expectativas del cliente interno y externo?

- a. Si
- b. No

13. Responda las siguientes preguntas:

	SI	NO
En el CIE-UIS se propicia un estilo gerencia participativo		
Posee el CIE-UIS un sistema de estímulo y reconocimiento		
Existen indicadores de satisfacción o insatisfacción de los clientes		

## ANEXO # 2

### UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA GESTION EMPRESARIAL

#### ENCUESTA: SERVICIOS CENTRO DE INVESTIGACIONES EPIDEMIOLOGICAS

La siguiente encuesta forma parte del estudio administrativo de los servicios ofrecidos por el Centro de Investigaciones Epidemiológicas de la Universidad Industrial de Santander (CIE-UIS), con miras a la realización de una planeación estratégica. La información que usted suministra solo será utilizada para tal fin. Por favor lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y responda con la mayor sinceridad posible.

#### IDENTIFICACION

Nombre de la entidad u organización: \_\_\_\_\_

Nombre del director: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

#### 14. Cómo conoció usted el CIE-UIS

- e. Internet - Página web
- f. Periódico
- g. Directorio telefónica
- h. Recomendación
- i. A través de alguna persona

#### 15. Cuáles de los siguiente servicios ha utilizado?

- l. Educación continua
- m. Asesorías y consultorías
- n. Servicios a través de convenios o contratos de investigación

#### 16. Califique la calidad del servicio o de los productos ofrecidos por el CIE-UIS en los últimos dos años

- e. Excelente
- f. Bueno
- g. Regular
- h. Malo

#### 17. ¿Como considera que ha sido el tiempo de respuesta a la prestación de los servicios solicitados?

- d. Rápido
- e. Normal
- f. Adecuado
- g. Extremo

18. Considera usted que el Centro de Investigaciones Epidemiológicas es:

- g. Altamente competitivo
- h. Competitivo
- i. Deficientemente competitivo

19. Como considera los trámites o procedimientos para acceder al servicio?

- g. Adecuados
- h. Inadecuados

20. La capacidad técnica logística y operativa con la que cuenta el CIE-UIS es apta para utilizarla a:

- a. Corto plazo
- b. Mediano plazo
- c. Largo plazo

21. La Infraestructura física en la que se desempeña el CIE-UIS la considera

- c. Excelente
- d. Buena
- e. Regular
- f. Mala

22. Cuál considera que es la principal fortaleza del CIE-UIS ?

- a. Servicios
- b. Responsabilidad
- i. Agilidad en la prestación del servicio
- j. Tecnología
- k. Comunicación

23. Cuál considera que es la principal debilidad del CIE-UIS?

- a. Carencia de publicidad
- b. Carencia de servicios
- c. Baja posición competitiva
- d. Falta de imagen institucional

### ANEXO # 3

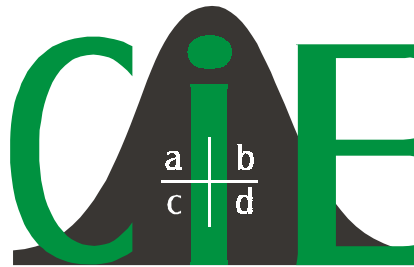
Organigrama Institucional CIE UIS



**ANEXO # 4**

**LOGO**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES EPIDEMIOLOGICAS**



**Centro de Investigaciones Epidemiológicas**  
**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**