

PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

**JESSICA ANDREA JAIMES HERRERA
ADRIANA PAOLA VILLAMIZAR PEÑALOZA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2013**

PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

JESSICA ANDREA JAIMES HERRERA
ADRIANA PAOLA VILLAMIZAR PEÑALOZA

Práctica Empresarial para optar por el título de Ingenieras Industriales

Director:

ORLANDO E. CONTRERAS PACHECO

MBA. Maestría en Gerencia de Negocios

Docente: Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Tutor:

JONATHAN LEANDRO NAVARRO LÓPEZ

Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Coordinador HSEQ: Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2013

DEDICATORIA

*“Mi inmensa gratitud por siempre a Dios y a mi madre.
A Dios por sus bendiciones como muestra de su inmenso amor,
A mi madre, mi guerrera invencible y luchadora incansable por enseñarme el valor
de la disciplina y por su entrega total hacia mí.
Y a todos los que durante mi caminar han hecho parte de este gran logro”.*

Jessica Andrea Jaimes Herrera

*“A Dios por amarme, guiar mi camino, cuidarme y sostenerme en las
dificultades, mi única fuente de sabiduría, felicidad y tranquilidad.
A mi mami, mi mejor amiga, mi consejera y mi ejemplo de mujer por su bondad,
amor, ternura, paciencia, entrega, sinceridad y tenacidad.
A mi papi, mi superhéroe, mi amigo incondicional, mi ejemplo a seguir, hombre
amoroso, trabajador, responsable, respetuoso y entregado al hogar.
A mi hermano, el mejor regalo que me han dado mis padres, mi compañía, mi
amigo y mi cómplice”.*

Adriana Paola Villamizar Peñaloza

AGRADECIMIENTOS

Expresamos un especial agradecimiento al Dr. Custodio Elías Ruíz Ballesteros, Gerente del Instituto del Corazón de Bucaramanga, por la confianza que depositó en nuestras capacidades, por el apoyo y la amistad brindada durante el desarrollo del proyecto de grado.

Al MBA. Orlando Contreras Pacheco, por ofrecernos su apoyo en el momento más crucial de nuestra práctica empresarial, por sus valiosos aportes como director de proyecto para llevar a feliz término el presente trabajo de grado

A los socios y colaboradores del Instituto del Corazón de Bucaramanga, por acogernos en la gran familia ICB y brindarnos toda su colaboración.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	24
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	28
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
1.2.OBJETIVOS.....	30
1.2.1.Objetivo General	30
1.2.2.Objetivos Específicos.....	30
1.3.ALCANCE DEL PROYECTO DE GRADO	32
1.4.JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	32
2. MARCO TEÓRICO.....	36
3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	37
3.1.INFORMACIÓN INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA.....	37
3.2.RESEÑA HISTORICA.....	37
3.3.OBJETO SOCIAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA	38
3.4.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
3.5.MISIÓN	39
3.6.VISIÓN.....	39
3.7.VALORES INSTITUCIONALES	40
4.METODOLOGÍA.	41
4.1.DIAGNÓSTICO	42
4.1.1.Conformación del Comité Estratégico.....	42
4.1.2.Definición de los colaboradores claves	42
4.1.3.Autoevaluación del Cumplimiento de los Estándares de Direccionamiento en el Instituto del Corazón de Bucaramanga.	43
4.1.3.1. Diagnóstico o evaluación cualitativa del cumplimiento de los Estándares de Direccionamiento	44
4.1.3.2. Evaluación cuantitativa del cumplimiento de los Estándares de Direccionamiento	45
4.1.4.Plan De Mejoramiento de los Estándares de Direccionamiento del Instituto del Corazón de Bucaramanga.	47
4.1.4.1. Priorizar las oportunidades de mejoramiento.....	47

4.1.4.2. Elegir las oportunidades de mejora que serán priorizadas.....	49
4.1.4.3. Elaborar el Plan de Mejoramiento de los Estándares de Direccionamiento ..	49
4.1.5. Análisis Organizacional del Instituto del Corazón de Bucaramanga	50
4.2. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	51
4.2.1. Prospectiva Estratégica	51
4.2.1.1. Antecedentes	52
4.2.1.1.1. Estado del Arte	52
4.2.1.1.2. Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva	52
4.2.1.2. Factores de Cambio del ICB	53
4.2.1.3. Talleres de Prospectiva Estratégica	54
4.2.1.3.1. Primer Taller de Prospectiva Estratégica: Selección de Factores de Cambio	54
4.2.1.3.2. Segundo Taller de Prospectiva Estratégica: Precisión de Variables Estratégicas o Clave.....	56
4.2.2. Project Strategy	57
4.2.2.1. Definición de los proyectos	57
4.2.2.2. Definición de las actividades estratégicas por proyecto	57
4.2.2.3. Definición de acciones específicas por actividad estratégica.....	58
4.3. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD).....	59
4.3.1. Revisión de la Misión y Visión del ICB.....	59
4.3.2. Definir las perspectivas y objetivos estratégicos.....	59
4.3.3. Elaborar el mapa estratégico	59
4.3.4. Configuración de los indicadores	60
4.3.5. Asignación del Peso Relativo a los Objetivos Estratégicos y a las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	60
4.3.6. Afinar y dar prioridad a las iniciativas estratégicas:	61
4.3.7. Medición de Los Indicadores Estratégicos Del Balanced Scorecard	62
4.4. PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL ICB.....	62
5. DIAGNÓSTICO	64

5.1.CONFORMACIÓN DEL COMITÉ ESTRATÉGICO.....	64
5.2.AUTOEVALUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	64
5.2.1.Diagnóstico o evaluación cualitativa del cumplimiento de los Estándares de Direccionamiento	64
5.2.2.Evaluación cuantitativa del cumplimiento de los Estándares de Direccionamiento.	65
5.3.PLAN DE MEJORAMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA.....	68
5.3.1.Priorización de las Oportunidades de mejora de los Estándares de Direccionamiento	68
5.3.2.Elaboración del plan de mejoramiento de los estándares de direccionamiento	70
5.4.ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA.....	72
6.FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	74
6.1.PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	74
6.1.1.Antecedentes	74
6.1.1.1. Estado del arte	74
6.1.1.2. Vigilancia Tecnológica.....	74
6.1.1.2.1.Revisión de la Literatura	74
6.1.1.2.2.Narrativa Bibliográfica.....	78
6.1.2.Factores de Cambio del ICB	79
6.1.3.Talleres de Prospectiva Estratégica.....	81
6.1.3.1. Primer Taller de Prospectiva Estratégica: Selección de Factores De Cambio	81
6.1.3.2. Segundo Taller de Prospectiva Estratégica: Precisión de Variables Estratégicas o Clave	85
6.1.3.2.1.Variables Estratégicas.	89
6.2.PROJECT STRATEGY	90
6.2.1.Definición de los proyectos	90
6.2.2.Definición de las actividades estratégicas por proyecto.....	90
6.2.3.Definición de acciones específicas por actividad estratégica.....	92

7.CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD).....	94
7.1.REVISIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL ICB	94
7.2.DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS.	95
7.2.1.Perspectiva Financiera.....	95
7.2.2.Perspectiva del Cliente	95
7.2.3.Perspectiva de Procesos Internos	96
7.2.4.Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	97
7.3.DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	97
7.3.1.Perspectiva Financiera.....	97
7.3.2.Perspectiva del Cliente	98
7.3.3.Perspectiva de Procesos Internos:	99
7.3.4.Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	100
7.4.CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO	101
7.5.DEFINICIÓN DE INDICADORES	101
7.6.ASIGNACIÓN DEL PESO RELATIVO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y A LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD).....	103
7.7.DEFINICIÓN DE INICIATIVAS	105
7.8.MEDICIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	107
8.PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA	108
9.CONCLUSIONES	113
10.RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	130

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Metodología del Proyecto de Grado	41
Ilustración 2. Gráfico con artículos analizados en el tópico “Planeación Estratégica” y “Ventaja Competitiva” en la base de datos SCOPUS y Harvard Business Publishing	77
Ilustración 3. Relación de las Variables Estratégicas obtenidas de la Vigilancia Tecnológica.....	78
Ilustración 4. Matriz de cambio de Michel Godet “Importancia versus control”	83
Ilustración 5. Escala para la evaluación de influencias en la matriz de impactos cruzados	86
Ilustración 6. Variables estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga...	89
Ilustración 7. Proyectos del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga.....	90
Ilustración 8. Metodología de proyectos utilizada para la estructuración de las actividades estratégicas.....	92
Ilustración 9. Mascota Institucional ICB	109
Ilustración 10. Modelo gráfico para la socialización del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga.....	110
Ilustración 11. Elementos Organizacionales	150
Ilustración 12. Modelo de la prospectiva estratégica.	203
Ilustración 13. Matriz de cambio de Michel Godet	210
Ilustración 14. Clasificación del Software MicMac® de la Matriz de Impactos Cruzados	215
Ilustración 15. Gráfico de Influencia x Dependencia.....	216
Ilustración 16. Gráfico Influencias-Dependencias Directas (CORTO PLAZO).....	360
Ilustración 17. Gráfico Influencias-Dependencias Indirectas (MEDIANO PLAZO)	361
Ilustración 18. Gráfico Influencias-Dependencias Indirectas Potenciales (LARGO PLAZO).....	362
Ilustración 19. Variables estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga	363
Ilustración 20. Análisis de Tendencias de la participación en ventas consolidado.	455
Ilustración 21. Sugerencias de los usuarios del 2011.....	458

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Información del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.....	37
Tabla 2. Criterios de Priorización	48
Tabla 3. Ejemplo de aplicación de variables de riesgo, costo y volumen a las oportunidades de mejora	48
Tabla 4. Priorización de oportunidades de mejora de los estándares del grupo de Direccionamiento, de acuerdo a su criticidad.	69
Tabla 5. Factores de Cambio identificados del Estado del Arte y la Vigilancia Tecnológica.....	79
Tabla 6. Factores de Cambio del Instituto del Corazón de Bucaramanga	80
Tabla 7. Modelo del formato para selección de los factores de cambio clave	83
Tabla 8. Factores de Cambio Claves del Instituto del Corazón de Bucaramanga.	84
Tabla 9. Evaluación de la Matriz de Impactos Cruzados del Instituto del Corazón de Bucaramanga.....	87
Tabla 10. Indicadores del Balanced Scorecard del ICB.....	102
Tabla 11. Escala para valorar la Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos	104
Tabla 12. Peso de los Objetivos y las Perspectivas del Balanced Scorecard del ICB.....	106
Tabla 13. Contraste de Paradigmas de la Cultura Organizacional	177
Tabla 14. Forma de Redes de la Organización.....	188
Tabla 15. Matriz de Impactos Cruzados	213
Tabla 16. Elementos de la metodología Project Strategy	221
Tabla 17. Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos.....	236
Tabla 18. Escala de Valoración- Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos	237
Tabla 19. Factores de Cambio introducidos al Software MicMac®.....	358
Tabla 20. Matriz introducida al Software MicMac®	359
Tabla 21. Resultados EVA desde el 2005 al 2012.....	453
Tabla 22. Participación de Ventas Consolidado 2012.....	454
Tabla 23. Participación en Ventas por Servicios.....	456
Tabla 24. Contratos del 2012 y 2013	456
Tabla 25. Porcentaje de Satisfacción de los Clientes.	457
Tabla 26. Estadísticas de Moodle.....	459
Tabla 27. Calificaciones de la Encuesta de Cultura Organizacional.	460
Tabla 28. Respuestas a la Encuesta de Alineación Estratégica.	461

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO A APOYAR CON EL PLAN ESTRÁTEGICO, PARA UNA FUTURA ACREDITACIÓN	131
Anexo 2. EXPLICACIÓN DE LOS GRUPOS DE ESTÁNDARES DEL MANUAL DE ACREDITACIÓN EN SALUD AMBULATORIO Y HOSPITALARIO	135
Anexo 3. BOSQUEJO DEL FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LOS ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	136
Anexo 4. ESCALA DE CALIFICACIÓN DEL SISTEMA ÚNICO DE ACREDITACIÓN.....	137
Anexo 5. MARCO TEÓRICO	139
Anexo 6. ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.....	243
Anexo 7. MAPA DE PROCESOS DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	244
Anexo 8. FORMATO DE PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO POR EL MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL.....	245
Anexo 9. FORMATOS DE LOS TALLERES DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	250
Anexo 10. RESOLUCIÓN CONFORMACIÓN DEL COMITÉ ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	260
Anexo 11. DIAGNÓSTICO O EVALUACIÓN CUALITATIVA ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	262
Anexo 12. EVALUACIÓN CUANTITATIVA ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	269
Anexo 13. LISTADO CON LA PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA EL GRUPO DE ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	276
Anexo 14. OPORTUNIDADES DE MEJORA PRIORIZADAS CON CRITICIDAD DE ALTA PARA EL GRUPO DE ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	280
Anexo 15. CUADRO RESUMEN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS ESTANDARES DE DIRECCIONAMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA.....	281
Anexo 16. TALLERES DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL EN LAS SEDES DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA	288

Anexo 17. RESULTADOS ANÁLISIS ORGANIZACIONAL - SEDE BUCARAMANGA.....	290
Anexo 18. RESULTADOS ANÁLISIS ORGANIZACIONAL - SEDE BOGOTÁ	299
Anexo 19. NARRATIVA BIBLIOGRÁFICA.....	309
Anexo 20. DEFINICIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA	325
Anexo 21. PRIMER TALLER DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA “ELECCIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO” EN LAS SEDES DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA.....	353
Anexo 22. MATRIZ DE CAMBIO DE MICHEL GODET	355
Anexo 23. MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA	356
Anexo 24. SEGUNDO TALLER DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA “PRECISIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS O CLAVES” DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA	357
Anexo 25. EJEMPLO DE LOS INFORMES ENTREGADOS AL COMITÉ ESTRATÉGICO DEL SEGUNDO TALLER DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	358
Anexo 26. RESULTADO DE LA PROFUNDIZACIÓN TEÓRICA PARA LOS CUATRO PROYECTOS CLAVE DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	365
Anexo 27. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	383
Anexo 28. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	391
Anexo 29. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	394
Anexo 30. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: CONSTRUCCIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	396

Anexo 31. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	398
Anexo 32. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.....	401
Anexo 33. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	405
Anexo 34. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO ESTRUCTURA DE RED. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: DIAGNOSTICO DE LA RED DEL SECTOR SALUD, DEL SUBSECTOR CARDIOLOGÍA Y DE LA ESTRUCTURA DE RED DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	409
Anexo 35. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO ESTRUCTURA DE RED. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN DE LAS REDES DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	412
Anexo 36. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE ESTRUCTURA DE RED. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE RED DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	414
Anexo 37. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO CRECIMIENTO INSTITUCIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: DIAGNOSTICO DEL PROYECTO DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	417
Anexo 38. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO CRECIMIENTO INSTITUCIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	420
Anexo 39. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y PLAN DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	423
Anexo 40. MAPA ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	425

Anexo 41. HOJA DE VIDA INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD	426
Anexo 42. . MATRIZ PONDERACIÓN OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA.....	445
Anexo 43. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA.....	446
Anexo 44. MEDICIÓN INICIAL DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS DEL BALANCED SCORECARD DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	453
Anexo 45. FOLLETO SOCIALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA.....	463
Anexo 46. FOTOS PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA	465

RESUMEN

TÍTULO:

Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.¹

AUTORAS:

JAIMES HERRERA, Jessica Andrea
VILLAMIZAR PEÑALOZA, Adriana Paola²

PALABRAS CLAVE:

Planeación Estratégica, Ventajas Competitivas, Acreditación en Salud, Variables Estratégicas, Cuadro de Mando Integral, Mapa estratégico, Indicadores, Sector Salud.

DESCRIPCIÓN:

El objetivo del proyecto de grado es la formulación del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.; el cual se basa en la búsqueda de literatura científica sobre planeación estratégica y ventajas competitivas, en las bases de datos: Scopus y Harvard Business Publishing; el propósito de la búsqueda fue la identificación de las posibles variables estratégicas.

La información obtenida se analizó a través del Software NVivo y se ajustó a las necesidades de la organización con base en el estado del arte (autoevaluación de los estándares de Direccionamiento para la Acreditación en Salud y el Análisis Organizacional). Los resultados se convirtieron en el insumo principal para la realización de los talleres de prospectiva estratégica aplicados (Selección de Factores de Cambio y Precisión de Variables Estratégicas). Las variables estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga, que resultaron de los talleres de prospectiva estratégica, permiten la definición del Plan Estratégico, el cual se encuentra conformado por proyectos estratégicos (incluyen actividades estratégicas y acciones específicas). Por otra parte, se realiza la comunicación del plan estratégico a través de un programa de socialización.

Finalmente, los autores diseñaron un sistema de indicadores de gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral, para permitir y facilitar la medición, control y actualización de la estrategia organizacional, planteada a través de los objetivos estratégicos en el Mapa Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.

¹ Proyecto de Grado

² Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Orlando E. Contreras Pacheco, MBA.

ABSTRACT

TITLE:

Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.' Strategic Plan.³

AUTHORS:

JAIMES HERRERA, Jessica Andrea
VILLAMIZAR PEÑALOZA, Adriana Paola⁴

KEYWORDS:

Strategic Planning, Competitive Advantages, Accreditation in Health, Strategic Variables, Balanced Scorecard, Strategy Map, Indicators, Health Sector.

DESCRIPTION:

The objective of the degree project is the formulation of the Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.' Strategic Plan, which is based on the search scientific literature about strategic planning and competitive advantages in the data bases: Scopus y Harvard Business Publishing; the purpose of this search was the identification of possible strategic variables.

The information obtained was analyzed through NVivo software and adjusted to the needs of the organization based on the state of the art (Self-assessment of Addressing Standards for Accreditation in Health and Organizational Analysis). The results became the main input for the applied strategic prospective workshops (Choice of the Factors of Change and Precision of the Strategic Variables). The Strategic Variables of the Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. that resulted from the prospective workshops, allow the definition of the strategic plan, which is comprises strategic projects (Include Strategic Activities and Specific Actions). Moreover, this project includes a strategic communication plan through a socialization program.

Finally, the authors designed a system of management indicator based on the methodology of the balanced scorecard to enable and facilitate the measurement, control and update of organizational strategy defined through strategic objectives on the strategy map of the Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.

³Degree Project.

⁴Faculty of Physique Mechanics Engineering.School of Industrial and Managerial Studies.Project manager: Orlando E. Contreras Pacheco, MBA.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	LOGRO- REFERENCIA
OBJETIVO GENERAL	
Elaborar el Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., con el fin de mejorar su competitividad y de facilitar al Instituto proyectarse orientado a la Acreditación en Salud.	CAPÍTULO 5 - DIAGNÓSTICO, CAPITULO 6 – FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, CAPÍTULO 7 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD), CAPÍTULO 8 – PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL ICB
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Diagnosticar el cumplimiento de los criterios de los estándares de direccionamiento establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario, adoptado por la Resolución 123 de 2012 del Ministerio de Salud y Protección Social, mediante la elaboración de un formato de recolección de información (Ver ANEXO 3).	Capítulo 5 – DIAGNÓSTICO 5.2 AUTOEVALUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO 5.2.1 Diagnóstico o Evaluación cualitativa del cumplimiento de los Estándares de Direccionamiento ANEXO 11- DIAGNÓSTICO O EVALUACIÓN CUALITATIVA ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A
Realizar la autoevaluación de los estándares de direccionamiento establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario, mediante la escala de calificación del Sistema Único de Acreditación (Ver ANEXO 4) suministrada por el Ministerio de Salud y la Protección Social en la Guía Práctica de Preparación para la Acreditación en Salud	Capítulo 5 – DIAGNÓSTICO 5.2.2 Evaluación cuantitativa del cumplimiento de los Estándares de Direccionamiento ANEXO 12- EVALUACIÓN CUANTITATIVA ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A
Elaborar el plan de mejoramiento con base en	CAPÍTULO 5 – DIAGNÓSTICO

OBJETIVO	LOGRO- REFERENCIA
las oportunidades de mejora identificadas en la autoevaluación de los estándares de direccionamiento, teniendo en cuenta el Manual para la Elaboración de Planes de Mejoramiento en Acreditación proporcionado por el Ministerio de Salud y la Protección Social	5.3 - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA ANEXO 15 - CUADRO RESUMEN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA
Definir y estructurar las variables estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., teniendo como insumos el plan de mejoramiento previamente elaborado, las valoraciones del Comité Estratégico y la integración de la literatura de la base de datos SCOPUS	CAPÍTULO 6 - FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 6.1.3.2.1. - Variables Estratégicas.
Elaborar el plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., tomando como referencia las tendencias mundiales sobre competitividad del sector servicios y diferentes análisis del contexto competitivo, para proporcionar ventajas a la empresa y encaminar el cumplimiento de los estándares de direccionamiento establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario	CAPÍTULO 6 - FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ANEXO 27, 28, 29, 30 – PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL ANEXO 31, 32, 33 – PROYECTO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ANEXO 34, 35, 36 – PROYECTO ESTRUCTURA DE RED ANEXO 37, 38, 39 – PROYECTO CRECIMIENTO INSTITUCIONAL
Establecer el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como herramienta de gestión estratégica para el control, revisión y actualización de los objetivos estratégicos del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., para garantizar su competitividad y el apoyo al	CAPÍTULO 7 – CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) ANEXO 43. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL INSTITUTO DEL

OBJETIVO	LOGRO- REFERENCIA
futuro cumplimiento de los estándares de direccionamiento establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario suministrado por el Ministerio de la Salud y la Protección Social.	CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.
Realizar una medición de los indicadores estratégicos del Balanced Scorecard, para que el Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. tenga la base para realizar el futuro seguimiento de los mismos.	CAPÍTULO 7 – CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) 7.8 MEDICIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) ANEXO 44. MEDICIÓN INICIAL DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS DEL BALANCED SCORECARD DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.
Desarrollar un programa de socialización del plan estratégico a todos los niveles del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., por medio de técnicas como grupos focales y un programa de capacitaciones, con el apoyo del Comité Estratégico	CAPÍTULO 8. PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más competitivo, toda compañía se enfrenta en su cotidianidad a una cambiante realidad del mercado globalizado, por lo tanto, las organizaciones deben estar a la vanguardia y manejar sus procesos internos con altos niveles de innovación, flexibilidad, capacitación, crecimiento y rapidez, con un equilibrio total entre todas sus áreas, para verse a sí mismas como un sistema integrado, alcanzando así que en la empresas exista una completa coherencia entre la misión, visión, valores institucionales y objetivos de cada uno de los departamentos, con los objetivos estratégicos de la empresa; es decir, una completa sincronización con su planeación estratégica. Por lo tanto, el plan estratégico es trascendental para cualquier empresa debido a que constituye una herramienta de importancia vital para las mismas, debido a que sin éste, las organizaciones probablemente estarían incapacitadas para definir sus factores de cambio, las fortalezas y aspectos por mejorar de cara a las oportunidades y amenazas del ambiente, y tener una visión global y sistemática que ayude en la construcción de un futuro sostenible y productivo para las organizaciones. De igual forma, se considera que la estrategia es un medio para la creación de valor, por ello, es importante medir a las unidades de negocio para crear valor a los clientes, aliados estratégicos y colaboradores actuales y futuros.

Para las empresas que se manejan en el sector salud se presenta un reto adicional, debido a la existencia del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud (SOGC) del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), que establece entre sus cuatro componentes el Sistema Único de Acreditación, que según este sistema⁵, acreditación en salud es un proceso voluntario y periódico de autoevaluación interna y revisión externa de los procesos

⁵ SISTEMA UNICO DE ACREDITACIÓN EN SALUD. Acreditación en Salud [en línea]. <<http://www.acreditacionensalud.org.co/acreditacion.php?IdSub=117&IdCat=29>>

y resultados que garantizan y mejoran la calidad de la atención del cliente en una organización de salud, a través de una serie de estándares óptimos y factibles de alcanzar, previamente conocidos por las entidades evaluadas. Es realizada por personal idóneo y entrenado para tal fin, y su resultado es avalado por la entidad de acreditación autorizada para dicha función (Decreto 1011- Resolución 1445 de 2006). De igual forma, la acreditación en salud, se convierte en una oportunidad para que las empresas sean competitivas internacionalmente y adicional a esto, genera una gran competencia entre las entidades, quienes trabajan día tras día en ofrecer los mejores servicios, lo que da como efecto directo, un beneficio visible a los pacientes, pues estos tendrán la posibilidad de escoger a las empresas acreditadas, cuyo título traduce altos niveles de calidad.

Por ende, el Sistema Único de Acreditación es utilizado como una herramienta de control y evaluación con la cual se puede medir la rentabilidad social, la integración de los servicios, la cultura organizacional, la humanización, la seguridad de los pacientes y colaboradores, el desempeño y el manejo de la calidad en cada una de las empresas acreditadas. Dentro de los estándares establecidos por el Sistema Único de Acreditación, existe un grupo llamado Estándares de Direccionamiento que según el Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario Colombia del Ministerio de la Salud y la Protección Social “su intencionalidad es que la organización este alineada con el direccionamiento estratégico, para el logro de los resultados institucionales esperados, en un enfoque de gestión centrado en el cliente y de mejoramiento continuo de la calidad”⁶, el objetivo del presente proyecto de grado es apoyar ese proceso de acreditación a través de la elaboración del plan estratégico de la empresa, bajo solicitud de la gerencia del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

⁶ MINISTERIO DE LA SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución número 00123 de 2012, Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario Colombia [en línea]. <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/Forms/AllItems.aspx>>. p 51

Por las razones antes expuestas y para iniciar el proceso de alineamiento organizativo con la acreditación en salud, el Instituto del Corazón de Bucaramanga, en compañía de un asesor externo, revisó, actualizó y formuló los planteamientos macro de la empresa como lo son la misión, visión y valores institucionales. En la actualidad es actividad de la alta dirección formular y establecer el plan estratégico de la empresa para tener un claro entendimiento del futuro de la misma y así formular, estructurar e implementar planes alineados con las tendencias mundiales en planeación estratégica y los cambios del entorno, sobre los cuales se desarrollan las actividades de la organización plasmadas a través de proyectos estructurados, que permitan la consecución de los objetivos trazados y eviten perder el curso del trabajo realizado, todo esto en busca de optimizar y alinear los esfuerzos y recursos, en lo que realmente es crítico y estratégico para la organización, que sirve como insumo para alcanzar la meta trazada de obtener la Acreditación en Salud, así como mejorar la productividad y la competitividad del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

De igual manera, no tendría sentido realizar la planeación estratégica y alinear toda la organización a los objetivos estratégicos que esta define, si no se cuenta con un sistema de medición adecuado que permita evaluar el desempeño y saber si la empresa va por el camino correcto o si es necesario tomar acciones para reorientar la organización y así estar totalmente alineados con la acreditación. Por lo tanto, se plantea una evaluación integral con el Balanced Scorecard, para que todas las acciones y esfuerzos que despliega la empresa estén orientados hacia el logro de la estrategia de la compañía cuyo principal interés es la acreditación en salud.

Asimismo, para alcanzar los objetivos es necesario que todos los niveles de la organización y demás grupos de interés tengan conocimiento de los proyectos a desarrollar en el plan estratégico, logrando con esto una correcta implementación de los planes; para esto, la socialización de los proyectos estratégicos deberá

realizarse empleando toda clase de herramientas disponibles, que permitan una fácil recordación y comprensión en todos los miembros de la organización y grupos de interés.

El presente trabajo de grado está compuesto por 10 capítulos, en el primer capítulo se encuentran las especificaciones del proyecto tales como planteamiento del problema a resolver, los objetivos propuestos, el alcance de la práctica empresarial y la justificación de la realización del proyecto. El segundo capítulo se encuentra compuesto por el marco teórico sobre el cual se fundamenta el desarrollo del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga. En el tercer capítulo se realiza una identificación general de la empresa. El cuarto capítulo contiene la metodología utilizada durante la realización de la práctica empresarial, especificando cada una de las fases que componen el plan estratégico. El quinto capítulo presenta los resultados del diagnóstico realizado. El sexto capítulo se compone de la formulación del plan a través de las metodologías de prospectiva estratégica y project strategy. El séptimo capítulo se conforma de la construcción del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como herramienta de gestión estratégica para el control, revisión y actualización de los objetivos estratégicos del Instituto del Corazón de Bucaramanga. El octavo capítulo presenta la comunicación del plan estratégico a través de un programa de socialización. Finalmente en el noveno y décimo capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. en búsqueda del mejoramiento continuo de sus procesos organizativos, ha venido adelantando diversas iniciativas como la actualización de su misión, visión y valores organizacionales con el fin de fortalecer este objetivo, sin embargo, no han sido suficientes porque aunque ya están definidos, se encuentran desarticulados, por lo tanto, es necesario seguir avanzando en este tema para lograr oportunamente la competitividad deseada. Así mismo, para el fortalecimiento de la gestión de los procesos, el Instituto está proyectándose con miras a la Acreditación en Salud, siendo el Sistema Único de Acreditación uno de los cuatro componentes del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud (SOGCS), del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), según Decreto número 1011 de 2006 del Ministerio de Salud y la Protección Social, que busca llevar a las empresas a que garanticen y mejoren la calidad de la atención del cliente, a través de una serie de estándares óptimos y factibles de alcanzar, establecidos en la Resolución 00144 de 2006, que a su vez fue modificada por la Resolución 123 de 2012 del Ministerio de Salud y la Protección Social.

Por el planteamiento anterior y por un requerimiento de la gerencia del Instituto del Corazón de Bucaramanga, existe un espacio para la realización del proyecto por parte de las estudiantes, debido a la ausencia de un plan estratégico, un punto considerado como crítico, que presenta en la actualidad el proceso de implementación del grupo de estándares de direccionamiento (Ver ANEXO 1), que forma parte de los estándares de acreditación establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario adoptado por la Resolución 123 de 2012.

No obstante, es importante aclarar que aunque existen diversos grupos de estándares, que son gerencia, gerencia del talento humano, gerencia de la información, ambiente físico y gestión de tecnología (Ver ANEXO 2), en el marco del proyecto se trabajará únicamente con el grupo de estándares de direccionamiento que son los que toman una percepción global de la empresa y alinean toda la organización para el logro de los resultados institucionales esperados.

Por lo cual la dirección del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., motivada por el interés de disminuir sus dificultades y consciente de los inconvenientes que se presentan por las falencias mencionadas, decidió diseñar un plan estratégico que apoye el grupo de estándares de direccionamiento, que serán la base para generar los procesos de mejoramiento necesarios, con miras a alcanzar en un futuro la acreditación por parte de la entidad, así como una mayor competitividad.

De igual forma, el plan estratégico debe estar alineado con los propósitos del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., que son la prestación de servicios médicos cardiovasculares, desarrollando nuevos servicios y unidades de negocio, fortaleciendo la investigación y la gestión de conocimiento, manteniendo las alianzas estratégicas; estos principios están formulados en su misión **“Un compromiso de Vida”**, visión **“En el año 2018 seremos una organización con centros de excelencia en la prestación de servicios integrales de medicina cardiovascular con proyección internacional”** y valores institucionales **“Humanización, Respeto, Solidaridad y Sostenibilidad”**. La alineación mencionada es indispensable para lograr los múltiples beneficios del plan estratégico, como una mezcla de valor que le permita a la institución la creación de una posición única, la generación de ventajas competitivas sostenibles y la adaptación de la organización a los cambios del entorno con el mejoramiento de su desempeño, esto se logra debido a que el plan fortalece los esfuerzos, direcciona las acciones de la organización para que contribuyan a lograr el

objetivo deseado e incentiva a pensar en nuevas y mejores formas de realizar las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Elaborar el Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., con el fin de mejorar su competitividad y de facilitar al Instituto proyectarse orientado a la Acreditación en Salud.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el cumplimiento de los criterios de los estándares de direccionamiento establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario, adoptado por la Resolución 123 de 2012 del Ministerio de Salud y Protección Social, mediante la elaboración de un formato de recolección de información (Ver ANEXO 3).
- Realizar la autoevaluación de los estándares de direccionamiento establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario, mediante la escala de calificación del Sistema Único de Acreditación (Ver ANEXO 4) suministrada por el Ministerio de Salud y la Protección Social en la Guía Práctica de Preparación para la Acreditación en Salud.
- Elaborar el plan de mejoramiento con base en las oportunidades de mejora identificadas en la autoevaluación de los estándares de direccionamiento, teniendo en cuenta el Manual para la Elaboración de Planes de

Mejoramiento en Acreditación proporcionado por el Ministerio de Salud y la Protección Social.

- Definir y estructurar las variables estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., teniendo como insumos el plan de mejoramiento previamente elaborado, las valoraciones del Comité Estratégico y la integración de la literatura de la base de datos SCOPUS.
- Elaborar el plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., tomando como referencia las tendencias mundiales sobre competitividad del sector servicios y diferentes análisis del contexto competitivo, para proporcionar ventajas a la empresa y encaminar el cumplimiento de los estándares de direccionamiento establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario.
- Establecer el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como herramienta de gestión estratégica para el control, revisión y actualización de los objetivos estratégicos del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., para garantizar su competitividad y el apoyo al futuro cumplimiento de los estándares de direccionamiento establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario suministrado por el Ministerio de la Salud y la Protección Social.
- Realizar una medición de los indicadores estratégicos del Balanced Scorecard, para que el Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. tenga la base para realizar el futuro seguimiento de los mismos.
- Desarrollar un programa de socialización del plan estratégico a todos los niveles del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., por medio de

técnicas como grupos focales y un programa de capacitaciones, con el apoyo del Comité Estratégico.

1.3. ALCANCE DEL PROYECTO DE GRADO

El alcance del proyecto de grado comprende la elaboración del plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., para mejorar su competitividad y facilitar al Instituto proyectarse orientado a la Acreditación en Salud, este proceso incluirá el diagnóstico del cumplimiento de los estándares de direccionamiento establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario, la autoevaluación de dichos estándares, el diseño del plan de mejoramiento con base en las oportunidades de mejora identificadas en la autoevaluación, la definición y estructuración de las variables estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga y la formulación inicial de los proyectos a desarrollar, a través de la definición de las fases y de la propuesta de actividades a realizar, las cuales serán adoptadas y desplegadas por los responsables de cada uno de los proyectos formulados. Adicional a esto, se establece un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el control, revisión y actualización de los objetivos estratégicos del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., así como una medición de los indicadores estratégicos del Balanced Scorecard, para que el Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. tenga la base para realizar el futuro seguimiento de los mismos. Por último se desarrollará un programa de socialización del Plan Estratégico a todos los niveles del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Debido a los continuos cambios del entorno como la globalización de la economía que conlleva a estar a la vanguardia, clientes más exigentes que día a día esperan servicios y productos mucho más personalizados que se adapten a sus

necesidades, entre otros, se ha creado un ambiente competitivo de búsqueda del mejoramiento continuo al interior de las organizaciones. Esta misma dinámica de los mercados, también es observada en Colombia, lo que concibe la obligación a las empresas de tomar acciones que les permitan mantenerse competitivas y dar valor a cada uno de sus clientes, colaboradores, accionistas, comunidad y demás partes interesadas.

En Colombia, para el sector Salud en el marco de la reforma a la ley general o ley 100 de 1993, el Ministerio de Salud viene implementando un conjunto de estrategias, entre las cuales se hace, define e implementa un programa de Garantía de Calidad, lo que traduce en procesos y esfuerzos participativos, para involucrar todas las categorías del personal de salud, así como la búsqueda de las mejoras incrementales de los procedimientos establecidos para la gestión de la calidad.

Por lo tanto, para el sector salud en Colombia existe el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud (SOGC) del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS); dentro de este, se encuentra el componente del Sistema Único de Acreditación, el cual, es un proceso voluntario y periódico de autoevaluación interna de la empresa, estudio del entorno y revisión externa de los procesos y resultados de las entidades prestadoras de servicios de salud, buscando con lo anterior, garantizar y mejorar la calidad de la atención del paciente en una organización de salud a través de unos estándares óptimos y factibles de alcanzar.

El Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., no se encuentra ajeno a dicho presente y en la búsqueda de aumentar su competitividad y el mejoramiento continuo de sus procesos organizacionales, ha venido adelantando diversas iniciativas como la actualización de su misión, visión, valores institucionales, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, el Sistema de Gestión Ambiental, el programa de Hospital Verde, entre otros; sin embargo estos

esfuerzos no han sido suficientes y es necesario seguir avanzando en este tema para lograr oportunamente la competitividad deseada. De igual forma, para el fortalecimiento de los procesos y para garantizar y mejorar la calidad de la atención prestada, el Instituto del Corazón de Bucaramanga, está proyectándose orientado a la Acreditación en Salud y así seguir garantizando y mejorando la calidad de la atención del paciente.

Con el objetivo de engranar todos los esfuerzos del Instituto del Corazón de Bucaramanga con el cumplimiento de su misión “***Un Compromiso de Vida***”, y el logro de su visión “***En el año 2018 seremos una organización con centros de excelencia en la prestación de servicios integrales de medicina cardiovascular con proyección internacional***”, así como seguir aumentando su competitividad, y articular la acreditación con los demás procesos del Instituto para garantizar la calidad de la atención en salud y proveer servicios accesibles y equitativos, con un alto nivel profesional, teniendo en cuenta los recursos disponibles para lograr dar mayor valor al servicio y satisfacer a los usuarios, se hace necesario un proceso de planeación estratégica formal, por lo tanto, es indispensable para el Instituto formular y establecer el Plan Estratégico que le permita reforzar y proyectar los objetivos que actualmente tiene la compañía y así estructurar y orientar los esfuerzos y los recursos, logrando a través de su rumbo estratégico la consecución de la dirección planteada por la organización.

Asimismo, y para seguir trabajando en la mejora continua de la empresa, es importante realizar un seguimiento al plan estratégico y los planes operativos que de éste se derivan y contar con una medición integral para monitorear y controlar que las actividades se estén realizando y así, no gerenciar la empresa en medio de una información imprecisa, por lo tanto, es necesario elaborar un mapa estratégico con sus indicadores estratégicos y lograr el control de los mismos a través del Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), según el libro “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into*

Action”, Harvard Business School Press, Boston, 1996: “el *Balanced Scorecard* es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro”. Con el diseño del Cuadro de Mando Integral y posterior implementación, el Instituto del Corazón de Bucaramanga logrará tener una estructura coherente con la estrategia de la empresa a través de unos objetivos encadenados entre sí y medidos a través de los indicadores de desempeño, que están enfocados al logro de las metas establecidas y que son posibles de realizar por los planes operativos desencadenados del plan estratégico de la organización.

Finalmente, para alcanzar los objetivos trazados, en una primera etapa todos los niveles de la organización y los grupos de interés, deben conocer los proyectos establecidos en la planeación estratégica de la empresa para facilitar el alcance de los mismos y tener una sinergia en las actividades que de ahora en adelante serán desarrolladas, por tanto, es necesario un programa de socialización elaborado con estrategias que permitan recordación y entendimiento del plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico sobre el cual se sustentó el presente trabajo de grado se presenta en el ANEXO 5. En éste, se presenta de manera detallada los conceptos utilizados y aplicados, tales como acreditación en salud, estrategia, planeación estratégica, prospectiva estratégica, *project strategy*, los conceptos de las herramientas de gestión estratégica para el control, revisión y actualización de los objetivos estratégicos tales como mapa estratégico y cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), y finalmente el marco teórico de las herramientas que permiten una recordación y comprensión del plan estratégico a todos los grupos de interés, empleada para la socialización del plan estratégico. La fundamentación teórica utilizada para el desarrollo del presente trabajo de grado, fue extraída de la búsqueda en libros relacionados con el tema y de las bases de datos SCOPUS y Harvard.

3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. INFORMACIÓN INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

Tabla 1. Información del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A

Razón Social	INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.
NIT	804.014.839-1
Dirección	Carrera 28 # 40-05 Barrio Mejoras Públicas
Departamento	Santander
Ciudad	Bucaramanga
Teléfono	6 32 92 91
Página web	www.institutodelcorazon.com

Fuente: Propia

3.2. RESEÑA HISTORICA

El Instituto del Corazón de Bucaramanga es una entidad privada fundada por un reconocido grupo de médicos cardiólogos, que vio la necesidad de crear una institución especializada en la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades cardiovasculares en pacientes adultos y pediátricos, brindando una nueva alternativa de salud a la región con un servicio personalizado, oportuno e integral durante las 24 horas del día.

Con equipos de tecnología avanzada y la experiencia de su equipo médico, considerado impulsor de la cardiología moderna en Santander, el Instituto del Corazón de Bucaramanga inició sus actividades asistenciales el 5 de agosto de 2003 en el segundo piso de la Clínica Bucaramanga, y en la actualidad mantiene una alianza estratégica con las clínicas Materno Infantil San Luis, FOSCAL y

Chicamocha. Paralelo a estos puntos de atención, el Instituto del Corazón de Bucaramanga amplió su cobertura, haciendo presencia en la ciudad de Bogotá, donde inauguró su propia sede el 9 de septiembre del 2008⁷.

3.3.OBJETO SOCIAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

Es una empresa privada dedicada a la prestación de servicios médicos en el área de la salud, incluyendo servicios médicos ambulatorios, consulta externa, domiciliaria, de urgencias y realización de toda clase de actividades médico-quirúrgicas- clínicas- hospitalarias o de ayudas diagnósticas especialmente en el área de la cardiología y ciencias cardiovasculares.

3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa cuenta con una nómina de 320 colaboradores, de los cuales 166 laboran en la ciudad de Bucaramanga, y los 154 restantes en la ciudad de Bogotá. Como dirección general, se cuenta con la gerencia que trabaja bajo el apoyo y asesoría constante de la junta directiva. En el ANEXO 6 se presenta el organigrama, que establece la estructura, jerarquía y relación existente entre los distintos procesos del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

El ANEXO 7 se presenta el mapa de procesos de la organización, el cual, en su Unidad Funcional Gerencial se encuentra compuesto por los procesos de:

- Direccionamiento y Gerencia
- Gestión del mejoramiento.

⁷ INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA. Nuestro origen [en línea]. <<http://www.institutodelcorazon.com/nuestro-origen/>>

Asimismo, la Unidad Funcional Misional se compone de los siguientes procesos:

- Unidad Empresarial de Negocios Asistenciales: Consulta Externa, Métodos Diagnósticos no Invasivos (MDNI), Hemodinamia, Electrofisiología, Anestesia y Cirugía Cardiovascular, Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), Hospitalización, Falla Cardíaca y Cirugía General.
- Unidad Empresarial de Investigación y Educación: Centro de Investigación y Educación.
- Soporte Asistencial: Atención al Usuario, Enfermería, Gestión de Medicamentos y Dispositivos Médicos, Radiología, Laboratorio Clínico, Psicocardiología, Auditoría Médica.

Finalmente, la Unidad Funcional de Soporte, se encuentra compuesta por:

- Administrativos: Gestión Humana, Compras, Gerencia de la Información, Mantenimiento e Infraestructura, Comunicaciones.
- Financieros: Contabilidad, Presupuesto, Costos y Tesorería
- Comerciales: Mercadeo, Facturación, Atención al Cliente, Convenios, Gestión del Cobro, Administración de la Cartera.

La relación de cada uno de los procesos del Instituto del Corazón de Bucaramanga, está encaminada al logro de la Satisfacción del Cliente de la empresa.

3.5. MISIÓN

Misión del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.: “Un compromiso de Vida”

3.6. VISIÓN

Visión del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.: “En el año 2018 seremos una organización con centros de excelencia en la prestación de servicios integrales de medicina cardiovascular con proyección internacional”.

3.7. VALORES INSTITUCIONALES

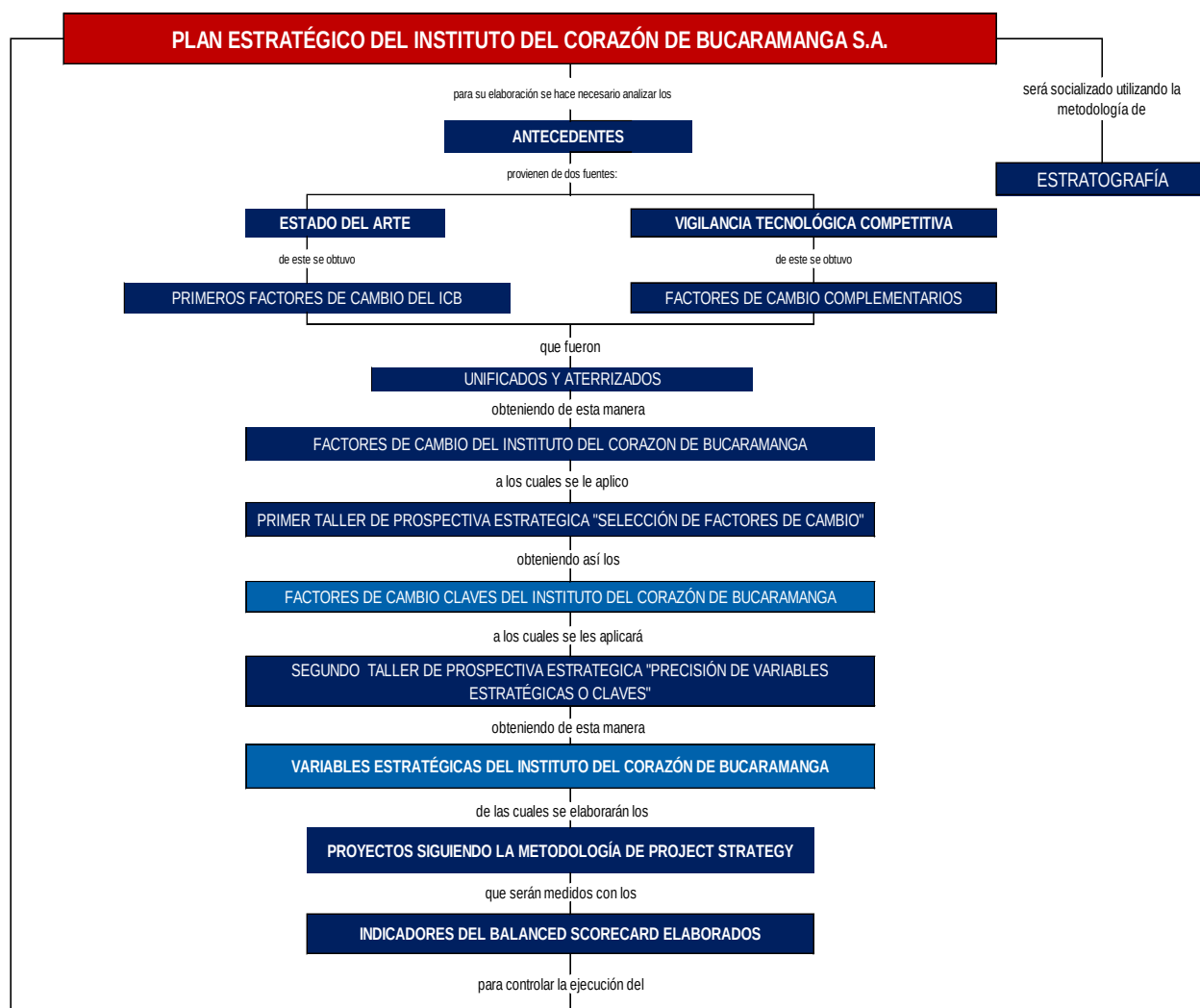
Valores del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.:

- **Humanización:** Actuamos con sensibilidad en el trato hacia los demás, generando confianza, familiaridad y amabilidad en la atención de nuestros pacientes, colaboradores, proveedores y sociedad en general, brindando bienestar. Procuramos entregar bienestar, apoyo y cariño, con profundo respeto a la vida
- **Respeto:** Protegemos la dignidad humana, reconociendo y valorando los derechos propios y los de los demás, promoviendo el amor y el estima que debe tener una persona de sí misma.
- **Solidaridad:** Tenemos un modelo de atención humano, verdadero y solidario para con nuestros pacientes, colaboradores, proveedores y comunidad en general
- **Sostenibilidad**

4. METODOLOGÍA.

La metodología utilizada durante el desarrollo de la práctica empresarial, deriva de la integración de los planteamientos de diferentes autores consultados, que se destacan en el tema de estrategia y planeación estratégica. Las fases metodológicas del desarrollo de la práctica empresarial se resumen en la siguiente ilustración:

Ilustración 1. Metodología del Proyecto de Grado



Fuente: Propia

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. Conformación del Comité Estratégico

Para el desarrollo de la planeación estratégica del Instituto del Corazón de Bucaramanga, es preciso conformar el comité estratégico, el cual estará encargado de la toma de decisiones en cada una de las fases de elaboración del plan estratégico. La Resolución para la conformación del Comité Estratégico se presenta en el Anexo 10.

4.1.2. Definición de los colaboradores claves

Para las fases de elaboración del plan estratégico donde se necesite la participación de los colaboradores, con el fin de tener una visión global de la opinión de los mismos. Se define que los colaboradores claves son los siguientes cargos que cuentan con el conocimiento necesario de la organización: Director Médico, Director Financiero, Jefe de Costos y Presupuestos, Jefe de Sistemas Integrados de Gestión-HSEQ, Jefe de Gestión Humana, Jefe de Comunicaciones, Jefe de Acreditación, Jefe de Compras, Jefe de Atención al Usuario, Jefe de Métodos Diagnósticos no Invasivos, Jefe de Hemodinamia y Electrofisiología, Jefe de Investigación y Educación, Asistente de Gerencia, Química Farmacéutica, Auditor Médico, Asesor Médico de Calidad, Asesora Jurídica y Asesor de Acreditación.

Una vez definido el comité estratégico y el grupo de actores claves, se define que para diagnosticar y evaluar las necesidades del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., que sustentan la elaboración del plan estratégico de la organización, se realiza la autoevaluación del cumplimiento de los estándares de direccionamiento estratégico para la Acreditación en Salud, de la cual se obtiene como resultado el Plan de Mejoramiento de los estándares mencionados. Asimismo, se realiza un análisis estratégico denominado Análisis Organizacional,

el cual complementa las actividades mencionadas y termina de determinar el estado actual de la empresa.

La Autoevaluación de los Estándares de Direccionamiento, establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario, los cuales se presentan en el ANEXO 1, se realiza con base en los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud y la Protección Social en la Guía Práctica de Preparación para la Acreditación en Salud (2007).

El Análisis Organizacional, se realiza con base en la revisión del material del curso denominado Análisis Organizacional de COURSERA⁸, una empresa de emprendimiento social que se asocia con las mejores universidades del mundo y que en conjunto imparten clases con profesores de clase mundial, en este caso el curso estuvo a cargo de la Universidad de Stanford y del profesor Daniel A. McFarland.

Esta fase de diagnóstico se considera el punto de partida de la planeación estratégica, donde se realiza la evaluación de la situación actual de la organización, con el fin de identificar los elementos clave susceptibles de mejora, mediante la realización de la evaluación cualitativa y cuantitativa del cumplimiento de los estándares de direccionamiento, junto con la realización del análisis organizacional.

4.1.3. Autoevaluación del Cumplimiento de los Estándares de Direccionamiento en el Instituto del Corazón de Bucaramanga.

Para realizar la autoevaluación del estado actual del Instituto del Corazón de Bucaramanga, respecto al cumplimiento de los estándares de direccionamiento

⁸ COURSERA. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL [en línea]. Disponible en <<https://class.coursera.org/organalysis-2012-001/wiki/view?page=courseoverview>>

establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario, adoptado por la Resolución 123 de 2012 del Ministerio de Salud y Protección Social, se elaboró un formato de recolección de información, el cual contiene los estándares con sus respectivos criterios, la identificación y descripción de fortalezas de la empresa con su respectivo listado de documentos de soportes, junto con la definición de las oportunidades de mejoramiento que se identifiquen con la revisión (Ver ANEXO 3) y la escala de calificación del Sistema Único de Acreditación (Ver ANEXO 4), suministrados por el Ministerio de Salud y la Protección Social en la Guía Práctica de Preparación para la Acreditación en Salud (2007).

4.1.3.1. Diagnóstico o evaluación cualitativa del cumplimiento de los Estándares de Direccionamiento

Con base en el formato de recolección de información, se procedió a diagnosticar la situación actual de la empresa con una revisión de todos los documentos soportes del direccionamiento estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga desde el año 2006 hasta la fecha, de igual manera, se revisaron todos los procesos del Instituto del Corazón de Bucaramanga, para identificar las fortalezas de la empresa que también servían como insumo para el diagnóstico y que no reposaban en los documentos de direccionamiento existentes en la compañía. Realizada la revisión, se redactaron las fortalezas de direccionamiento de la empresa, así como las oportunidades de mejora identificadas en este proceso. Posteriormente, se realizaron reuniones con la gerencia, el tutor del presente trabajo de grado y el asesor externo de calidad para obtener sus perspectivas debido a la experiencia, conocimiento del tema y de la empresa para complementar el diagnóstico realizado.

4.1.3.2. Evaluación cuantitativa del cumplimiento de los Estándares de Direccionamiento

La Acreditación en Salud se basa en un modelo evaluativo del Sistema Único de Acreditación (SUA), donde cada estándar tiene una escala de evaluación con las siguientes dimensiones a evaluar:

- **ENFOQUE:** Se refiere a las directrices, métodos y procesos que la institución utiliza para ejecutar y lograr el propósito solicitado en cada tema o variable que se va a evaluar.
- **IMPLEMENTACIÓN:** Se refiere a la aplicación del enfoque, a su alcance y extensión dentro de la institución.
- **RESULTADOS:** Se refiere a los logros y efectos de la aplicación de los enfoques.

Cada dimensión cuenta con determinadas variables:

VARIABLES DEL ENFOQUE:

- **SISTEMATICIDAD:** Grado en que el enfoque es definido y aplicado de manera organizada.
- **AMPLITUD:** Grado en que el enfoque está presente y orienta las diferentes áreas de la organización o distintos puntos del estándar.
- **PROACTIVIDAD:** Grado en que el enfoque es preventivo y se adelanta a la ocurrencia del problema de calidad.
- **CICLO DE EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO:** Forma en que se evalúa el enfoque y su asimilación.

VARIABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN.

- **DESPLIEGUE EN LA INSTITUCIÓN:** Grado en que se ha implementado el enfoque y es consistente en las distintas áreas de la organización.

- **DESPLIEGUE HACIA EL USUARIO:** Grado en que se ha implementado el enfoque y es percibido por los clientes internos y/o externos, según la naturaleza y propósito del estándar.

VARIABLES DEL RESULTADO:

- **PERTINENCIA:** Grado en que los resultados referidos se relacionan con el área temática correspondiente al estándar evaluado y alcanzan los objetivos y metas propuestas.
- **CONSISTENCIA:** Relación de los resultados como producto de la implementación del enfoque.
- **AVANCE DE LA MEDICIÓN:** Grado en que la medición responde a una práctica sistemática de la organización en un periodo de tiempo que le permita su consolidación y existen indicadores definidos para la medición del área temática correspondiente al estándar evaluado, calidad y pertinencia de los mismos.
- **TENDENCIA:** Desempeño de los indicadores en el tiempo. Puede ser positiva cuando los datos muestran una mejoría general a lo largo del tiempo.
- **COMPARACIÓN:** Grado en que los resultados son comparados con referentes nacionales e internacionales y la calidad de los mismos.

Para realizar la evaluación cuantitativa del estado actual del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. se realizó la calificación de cada uno de los estándares de direccionamiento en la que cinco es la máxima puntuación obtenida y uno la menor para cada uno de los 13 estándares, mediante la escala de calificación del Sistema Único de Acreditación (ver ANEXO 4) por parte de cada uno de los colaboradores claves de la empresa, en una reunión encabezada por la gerencia de la empresa, en la que inicialmente se dio a conocer la evaluación cualitativa del cumplimiento de los estándares de direccionamiento. Posteriormente, las calificaciones obtenidas se consolidaron por medio de una ponderación.

4.1.4. Plan De Mejoramiento de los Estándares de Direccionamiento del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

Para elaborar el plan de mejoramiento con base en las oportunidades de mejora identificadas en la autoevaluación de los estándares de direccionamiento, se aplicó la metodología establecida en el Manual para la Elaboración de Planes de Mejoramiento en Acreditación proporcionado por el Ministerio de Salud y la Protección Social. Los pasos a seguir son los siguientes:

4.1.4.1. Priorizar las oportunidades de mejoramiento.

La priorización de las oportunidades de mejoramiento fue realizada por las autoras del proyecto con la gerencia y el tutor del proyecto de grado; y para su realización se tuvo como guía el manual para la Elaboración de Planes de Mejoramiento en Acreditación, el cual indica las siguientes actividades para esta fase⁹:

Las oportunidades de mejoramiento se deben priorizar por variables de alto riesgo, alto volumen y alto costo, las cuales se aplican así:

- **Riesgo:** Riesgo al que se expone el usuario y/o la institución, y/o los clientes internos, si no se lleva a cabo el mejoramiento.
- **Costo:** Posible impacto económico de no realizar el mejoramiento.
- **Volumen:** Alcance del mejoramiento o cobertura (Beneficio).

Cada variable se califica de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el máximo valor. Las oportunidades de mejora a priorizar son las encontradas durante el diagnóstico cuantitativo y cualitativo de los estándares de direccionamiento, a través de la autoevaluación de los mismos. Se sugiere utilizar la siguiente tabla de priorización entregada por el Ministerio de la Salud y la Protección Social para la realización de esta fase:

⁹ MINISTERIO DE LA SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Manual para la elaboración de planes de mejoramiento en acreditación.

Tabla 2. Criterios de Priorización

Criterios de Priorización		
Riesgo	Costo	Volumen
• Califique como 1 o 2 cuando la institución, el usuario y/o los clientes internos no corren ningún riesgo o existe un riesgo leve si no se efectúa la acción de mejoramiento.	• Califique como 1 o 2 si al no realizarse el mejoramiento no se afectan o se afectan levemente las finanzas y la imagen de la institución.	• Califique como 1 o 2 si la ejecución del mejoramiento no tendría una cobertura o alcance amplio en la institución o en los usuarios internos o externos o el impacto es leve.
• Califique como 3 cuando la institución, el usuario y/o los clientes internos corren un riesgo medio si no se efectúa la acción de mejoramiento	• Califique como 3 si al no realizarse el mejoramiento se afectan moderadamente las finanzas y la imagen de la institución.	• Califique como 3 si la ejecución de la acción de mejoramiento tendría una cobertura o alcance medio en la institución o en los usuarios internos o externos.
• Califique como 4 o 5 cuando la institución, el usuario y/o los clientes internos corren un riesgo alto o se puede presentar un evento adverso o incidente si no se efectúa la acción de mejoramiento.	• Califique como 4 o 5 si al no realizarse el mejoramiento se afectan notablemente las finanzas y la imagen de la institución.	• Califique como 4 o 5 si la ejecución de la acción de mejoramiento tendría una cobertura o alcance amplio en la institución o en los usuarios internos o externos.

Fuente: Manual para la elaboración de planes de mejoramiento en acreditación.

Cada oportunidad de mejora debe priorizarse aplicándole las variables de riesgo, costo y volumen así:

Tabla 3. Ejemplo de aplicación de variables de riesgo, costo y volumen a las oportunidades de mejora

No.	ESTANDAR/ CALIDAD ESPERADA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	PRIORIZACIÓN			
			Riesgo	Costo	Volumen	Total
1	15. (15) El cuidado y tratamiento son consistentes con los estándares de práctica basados en la mejor evidencia disponible.	Fortalecer las guías clínicas con clasificación de evidencia y realizarlas de manera interdisciplinarias	4	4	5	80
2	15. (15) El cuidado y tratamiento son consistentes con los estándares de práctica basados en la mejor evidencia disponible.	Estandarizar la forma de realización de las auditorías de adherencia a guías y el flujo de comunicación de los resultados	5	5	5	125
3	15. (15) El cuidado y tratamiento son consistentes con los estándares de práctica basados en la mejor evidencia disponible.	Realizar sistemáticamente evaluación del conocimiento de las guías así como de adherencia y cerrar el ciclo con la firma de planes de mejoramiento individual junto con el líder del proceso	5	5	5	125

Fuente: Manual para la elaboración de planes de mejoramiento en acreditación.

4.1.4.2. Elegir las oportunidades de mejora que serán priorizadas.

De la puntuación obtenida por cada una de las oportunidades de mejora se eligen las que serán priorizadas, que según el manual para la Elaboración de Planes de Mejoramiento en Acreditación:

Para cada grupo de estándares se deben priorizar las oportunidades de mejoramiento con las más altas calificaciones. La calificación más alta es 125, pero en general se considerarían de mejoramiento crítico las oportunidades de mejora con calificaciones superiores a 70 puntos. Sin embargo éste número no se debe tomar como el número mágico. Es simplemente una guía. La directriz es escoger las más altas calificaciones, no sólo las que obtuvieron 125 puntos. Otra guía que podemos dar es que para grupos de estándares de más de 50 estándares, se podrían escoger las primeras 20 oportunidades de mejora con más altas calificaciones, para grupos de estándares de más de 20 estándares, se podrían escoger las primeras 12 oportunidades de mejora con más altas calificaciones y para grupos de estándares de menos de 20 estándares, se podrían escoger las primeras 8 oportunidades de mejora con más altas calificaciones. Sin embargo siempre debe primar el sentido común y la criticidad evaluada¹⁰.

Por lo tanto, las oportunidades de mejoramiento que fueron priorizadas con la calificación, son las únicas que se llevarán al plan de mejoramiento; las demás esperarán a ser intervenidas debido a que no son críticas para la empresa.

4.1.4.3. Elaborar el Plan de Mejoramiento de los Estándares de Direccionamiento

Según el Manual para la Elaboración de Planes de Mejoramiento en Acreditación:
“Para cada grupo de estándares se realiza un formato de plan de mejoramiento

¹⁰ibid., p7

para sus oportunidades de mejoramiento priorizadas (es decir, una hoja de Excel para cada grupo de estándares)”¹¹.

En el Anexo 8, se presenta el formato de plan de mejoramiento propuesto por el Ministerio de la Protección social, así como la descripción de cada uno de sus componentes; a grandes rasgos, tal formato debe contener el nombre de la IPS, el grupo de estándares de acreditación al que corresponde el plan de mejoramiento, el líder del estándar de Direccionamiento, los estándares que corresponden a las oportunidades de mejora priorizadas, la calificación de la priorización por riesgo, costo, volumen y el total, definición de la acción o acciones de mejoramiento para hacer realidad la mejora identificada, las barreras de mejoramiento de la empresa, el proceso responsable de cada acción de mejora, la persona responsable de cada acción de mejora, el tiempo de duración del plan de mejoramiento, la fecha de elaboración del plan de mejoramiento, la duración de cada acción de mejora, el costo en que incurre la organización para realizar cada acción de mejora y el estado de cumplimiento de cada acción de mejora.

4.1.5. Análisis Organizacional del Instituto del Corazón de Bucaramanga

Inicialmente se revisó el material del curso denominado Análisis Organizacional¹², el cual se encuentra disponible en la plataforma virtual de COURSERA, el resultado de esta revisión forma parte del marco teórico de esta fase de diagnóstico, que se presenta en el Anexo 5. Este curso sobre análisis organizacional, a grandes rasgos trata las teorías organizacionales: Cultura Organizacional, Aprendizaje Organizacional, Toma de Decisiones, Teoría de Dependencia de Recursos, Redes de la Organización, Teoría Institucional y Ecología Organizacional, las cuales destacan ciertas características de la estructura de una organización y su entorno, proporcionando una lente para interpretar nuevas

¹¹Ibid., p 8

¹²COURSERA.Op. Cit.

situaciones organizacionales y desarrollar un sentido de cómo los comportamientos individuales y grupales se organizan.

Para la recopilación de la información se realizaron dos talleres, uno en la ciudad de Bucaramanga y otro en la ciudad de Bogotá, con los colaboradores claves de la organización, en los cuales se estudiaron sistemáticamente las teorías organizacionales que destacan las características de la estructura de una organización y su entorno, esta recolección de información se realizó mediante el diligenciamiento de unos formatos diseñados por las autoras del proyecto, basados en el material disponible en el curso de Análisis Organizacional, para cada una de las teorías organizacionales, de los cuales se presenta un modelo en el Anexo 9.

4.2. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La fase de formulación del Plan Estratégico está compuesta por las etapas de Prospectiva Estratégica para la definición de las variables estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga y la etapa de Project Strategy, para orientar las variables estratégicas de la empresa con un enfoque de proyectos que faciliten su implementación y control.

4.2.1. Prospectiva Estratégica

Para las empresas, usar la metodología de la prospectiva no es un acto de filantropía de las mismas, es una reflexión y análisis que intenta aclarar la manera como deben actuar las organizaciones, especialmente todo aquello que tiene relación con su carácter estratégico. Cada una de las fases de la metodología de prospectiva estratégica estuvieron basadas y en cierta medida extraídas del

documento “Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica” del Profesor Francisco Mojica¹³.

4.2.1.1. Antecedentes

Es necesario tener claridad hacia dónde va el tema que se está analizando en el proyecto. Esta información proviene de dos fuentes de exploración: secundarias y primarias. Donde la información proveniente de fuentes secundarias se puede llamar el “Estado del Arte” y la “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”, a su vez las fuentes primarias son las personas que intervienen en la vida de la organización, directa o indirectamente. Supuestamente son los conocedores del tema y, por esta razón, los denominados “expertos”.

4.2.1.1.1. Estado del Arte

En esta fase se estudia la situación actual de la organización, a saber: su comportamiento económico, social, cultural, político y ambiental. Se pregunta cómo es hoy la organización y también como era en el pasado, por lo tanto, se acude a la visión presente y a la retrospectiva. Esta información no es solamente cualitativa sino se trata de lograr mediciones e indicadores de los fenómenos, es decir, interesa obtener cifras que puedan respaldar las condiciones actuales e históricas de la organización.

4.2.1.1.2. Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva

Esta es una condición previa al estudio prospectivo, consiste en reconocer las tendencias mundiales en el tema que se está estudiando, especialmente las tendencias tecnológicas, e igualmente las mejores prácticas mundiales. La Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva posee una metodología propia y se lleva a cabo sirviéndose de “buscadores de datos” especializados.

¹³MOJICA, Francisco José. DOS MODELOS DE LA ESCUELA VOLUNTARISTA DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.[en línea].Disponible en<<http://www.franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf>>

Para desarrollar esta fase se realizó una búsqueda de las tendencias mundiales en Planeación Estratégica, en las bases de datos especializadas “SCOPUS” y “Harvard Business Publishing”. Para esto, se realizó la revisión de la literatura cuyo resultado es la narrativa bibliográfica, a través de la cual se obtuvieron las variables estratégicas de la vigilancia tecnológica, que corresponden a los factores de cambio complementarios a los encontrados en el estado del arte.

4.2.1.2. Factores de Cambio del ICB

Para la identificación de los factores de cambio del Instituto del Corazón de Bucaramanga, se tomó como insumo los análisis provenientes del estado del arte y de la vigilancia tecnológica. Del estado del arte se obtuvieron los primeros factores de cambio, y de la Vigilancia Tecnológica se obtuvieron los factores de cambio complementarios, en este punto se revisó que los factores encontrados no se traslaparán, para definir finalmente los posibles factores de cambio de la empresa.

Posteriormente se realizó una reunión con la gerencia de la empresa, con el objetivo de aterrizar, contextualizar y alinear completamente los factores identificados, con las necesidades de la empresa, los requerimientos de la acreditación en salud, las oportunidades de mejora y fortalezas encontradas, y las tendencias mundiales en direccionamiento y planeación estratégica, con esta actividad se obtuvieron los factores de cambio del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

Asimismo, a los factores de cambio definidos para el Instituto del Corazón de Bucaramanga, les fue elaborada una definición precisa para cada uno de ellos, permitiendo un consenso en su comprensión, y facilitar así, el análisis y selección de los mismos en la realización del primer taller de prospectiva estratégica.

4.2.1.3. Talleres de Prospectiva Estratégica

Se usan para identificar las variables estratégicas o clave del Instituto del Corazón de Bucaramanga, para su consecución se realizan dos talleres de prospectiva estratégica denominados: “Selección de Factores De Cambio” y “Precisión de Variables Estratégicas o Clave”. La realización de los talleres se sustenta en los planteamientos de Michel Godet y Philippe Durance, en su cuaderno No. 20 de la Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, en el cual definen que los talleres de prospectiva estratégica tienen como objetivo: “Iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico. Con esta ocasión, los participantes se familiarizan con los útiles de la prospectiva estratégica para identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro, las principales ideas recibidas y localizar pistas para la acción frente a estos retos e ideas”¹⁴. De igual manera, para Michel Godet, el término taller, se utiliza para: “designar sesiones organizadas de reflexión colectiva”¹⁵.

En cada uno de los talleres se aplicaron unas herramientas de análisis prospectivo y estratégico que permitieron crear un lenguaje común entre los participantes de los respectivos talleres realizados.

4.2.1.3.1. Primer Taller de Prospectiva Estratégica: Selección de Factores de Cambio

El objetivo del primer taller de prospectiva estratégica es realizar la selección de los factores de cambio claves del Instituto del Corazón de Bucaramanga, los cuales son fenómenos de los que no se tiene certeza respecto a su evolución. Para desarrollar el taller de Identificación de Factores de Cambio, en el Instituto

¹⁴ GODET, Michel. DURANCE, Philippe. LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Problemas y métodos. Cuaderno No. 20. Segunda Edición. Francia. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, 2007. p 50.

¹⁵ Ibid., p. 50.

del Corazón de Bucaramanga, se empleó la herramienta llamada Matriz del cambio de Michel Godet “la cual tiene como objetivo identificar los factores de cambio, o cambios críticos, a través de un simple sistema que permite que todos puedan ver los cinco o diez cambios principales y futuras apuestas entre todos factores enumerados al principio”¹⁶.

En el Instituto del Corazón de Bucaramanga, el taller de selección de los factores de cambio fue realizado por los colaboradores claves de los procesos administrativos y asistenciales de las sedes Bucaramanga y Bogotá de la organización, programado en dos sesiones diferentes para cada una de las sedes. Para la realización del taller, se tomó como insumo los factores de cambio identificados para el Instituto del Corazón de Bucaramanga. Al iniciar el taller, se contextualizó a los colaboradores sobre la importancia de la prospectiva estratégica para la planeación estratégica de la institución, se presentó una descripción de cada uno de los factores de cambio encontrados y las actividades que ellos realizarán durante el desarrollo del mismo.

Los asistentes al taller conformaron grupos que fueron distribuidos en las salas en las cuales se desarrollaron las actividades, a los integrantes de los grupos formados les fue entregado el material a utilizar para el desarrollo del taller. Posteriormente, los grupos evaluaron los factores de cambio utilizando la matriz de cambio de Michel Godet, clasificándolos por la importancia y control que la empresa tiene sobre los factores, asimismo, justificaron la ubicación de los factores en cada una de las zonas seleccionadas. Para esta actividad, se estableció que la elección debía realizarse por consenso, en dado caso, que los miembros del equipo no llegaran a un acuerdo, la decisión se debía tomar por democracia.

¹⁶ GODET, Michel. CREATING FUTURES: Scenario Planning as a Strategic Management Tool. 1 ed. Francia: Editorial Económica Ltd, 2006. P140 - 141. ISBN 2-7178-5244-1

Una vez realizados los talleres en cada una de las sedes, los resultados fueron unificados para obtener los factores de cambio claves del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

4.2.1.3.2. Segundo Taller de Prospectiva Estratégica: Precisión de Variables Estratégicas O Clave

No todos los factores de cambio encontrados en la fase anterior son los más relevantes, sino unos pocos que serán llamados variables estratégicas o variables clave. Para la identificación de las variables estratégicas o clave en el presente proyecto de grado, se realizó un “análisis estructural prospectivo”, con la herramienta que Michel Godet diseñó con el nombre de “Mic Mac”.

Al iniciar el taller, se contextualizó a los asistentes sobre la importancia de la prospectiva estratégica para la planeación estratégica de la institución, se presentó una descripción de cada uno de los factores de cambio claves y las actividades que ellos realizarían durante el desarrollo del mismo.

El análisis estructural prospectivo para la precisión de las variables estratégicas en el Instituto del Corazón de Bucaramanga, fue realizado por el comité estratégico (Junta Directiva y Gerencia). Para su desarrollo se tomó como insumo los factores de cambio claves escogidos en el primer taller de prospectiva estratégica, los cuales fueron consolidados en la Matriz de Impactos Cruzados, con la cual el comité estratégico evaluó la influencia que cada uno de los factores ubicados en las filas, ejercía sobre los factores de las columnas; asimismo, se determinó que la elección debe realizarse por consenso, en dado caso, que los miembros del equipo no lleguen a un acuerdo, la decisión se debía tomar por democracia.

Una vez el comité estratégico completó la Matriz de Impactos Cruzados, esta fue introducida al Software MicMac®, que basado en el análisis estructural identificó

las variables clave o variables esenciales para la evolución de la planeación estratégica de la empresa.

Finalmente, se envió a los miembros del comité estratégico un informe con los resultados obtenidos de la introducción de la Matriz de Impactos Cruzados al Software MicMac®, y las variables estratégicas identificadas a través de esta metodología para el Instituto del Corazón de Bucaramanga.

4.2.2. Project Strategy

4.2.2.1. Definición de los proyectos

A partir de las variables estratégicas seleccionadas para el Instituto del Corazón de Bucaramanga, fueron definidos con la gerencia de la empresa, los proyectos claves que conforman el plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga. Asimismo, la gerencia del Instituto del Corazón de Bucaramanga asignó responsables a cada uno de los proyectos establecidos, para contar con su apoyo en las siguientes fases de la elaboración del plan estratégico de la empresa.

4.2.2.2. Definición de las actividades estratégicas por proyecto

Una vez definidos los proyectos que conforman el Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, se realizó una reunión con la gerencia y los responsables de los proyectos, para definir las expectativas que tenían con cada proyecto y las actividades que concebían para cada uno de los proyectos definidos.

Posteriormente, se realizó una profundización teórica en la literatura, que diera sustento a las actividades estratégicas que se desarrollarán en cada uno de los proyectos antes mencionados, para esto, se efectuó una búsqueda en el Sistema de Consulta de Bases de Datos Bibliográficas de la biblioteca de la Universidad

Industrial de Santander, usando las siguientes palabras claves: “cultura organizacional”, “gestión del conocimiento”, “redes”, “estructura de red”, “estrategia de crecimiento”, “crecimiento institucional”, entre otras. Así mismo, se integraron los artículos relacionados con los temas de los proyectos definidos, encontrados en la búsqueda realizada para la Vigilancia Tecnológica en las bases de datos SCOPUS y Harvard Business Publishing, se realizó una búsqueda en Google Académico con las mismas palabras claves utilizadas anteriormente, para obtener artículos y proyectos de grado relacionados con los temas buscados, y finalmente se consultó si existían marcos legales que respaldarán estas actividades estratégicas.

Una vez se obtuvieron los resultados de la profundización teórica que validaba las actividades estratégicas de cada uno de los proyectos, se realizó de nuevo una reunión con la gerencia y los responsables de los proyectos para la aprobación de las actividades y proceder a definir las acciones específicas por actividad estratégica.

4.2.2.3. Definición de acciones específicas por actividad estratégica

Con base en las actividades estratégicas para cada proyecto, se definieron acciones específicas que las apoyarán en la correcta implementación de los proyectos, estas actividades fueron consolidadas en una matriz que contiene los componentes “por qué”, “qué” y “cómo” de la metodología de *Project Strategy*¹⁷. Las propuestas de acciones específicas por actividad estratégica fueron presentadas a los responsables de cada proyecto, los cuales aportaron sus opiniones y aprobaron las acciones identificadas en esta etapa.

¹⁷ PATANAKUL, Peeraslt. SHENHAR, Aaron. WHAT PROJECT STRATEGY REALLY IS: The fundamental building block in Strategic Project Management En: Project Management Journal Vol 43 No. 1 (2012); p 4-20

4.3. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

Para la estructuración y definición del cuadro de mando integral se siguieron los siguientes pasos:

4.3.1. Revisión de la Misión y Visión del ICB

El primer paso comenzó con una revisión del planteamiento de los elementos estratégicos; misión ***“Un compromiso de vida”***, visión ***“En el año 2018 seremos una organización con centros de excelencia en la presentación de servicios integrales de medicina cardiovascular con proyección internacional”***, políticas y valores institucionales ***“Humanización, Respeto, Solidaridad y Sostenibilidad”***, que son las directrices de las operaciones a través del tiempo, ya que de ellas se desprende el Cuadro de Mando Integral.

4.3.2. Definir las perspectivas y objetivos estratégicos

Los elementos estratégicos revisados en la fase anterior, se descomponen en objetivos estratégicos, que son los bloques de construcción básicos de la estrategia y definen la intención estratégica de la organización. Los objetivos se inician primero y se categorizan en el nivel estratégico, clasificados por perspectiva y vinculándolos en relaciones de causa-efecto para cada tema estratégico; más tarde se fusionaron para producir un conjunto de objetivos estratégicos para el Instituto del Corazón de Bucaramanga.

4.3.3. Elaborar el mapa estratégico

Con la aplicación del modelo de las cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización, se proporciona un lenguaje que los directivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de la empresa. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en

cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, facilitándose una representación general de estas relaciones que se denomina mapa estratégico.

4.3.4. Configuración de los indicadores

Se desarrollaron las medidas de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos del Instituto del Corazón de Bucaramanga. Se tuvo en cuenta que el indicador logró medir el avance del objetivo hacia una meta y se analizó la disponibilidad y el costo que genera en el tiempo la recolección de la información necesaria para los registros.

Posterior al diseño de las fórmulas de los indicadores, se incluyeron datos de identificación e información como: Nombre del indicador, propósito o justificación, unidad de medida, fuente de datos y área responsable, en la hoja de vida de los indicadores. Se generó y diseñó las hojas de vida para cada indicador que va a medir los objetivos de Cuadro de Mando Integral, siguiendo el modelo del Software SVE Balanced Scorecard de PENSEMOS S.A, para lograr la configuración y documentación de estos. Asimismo, una parte importante del Cuadro de Mando Integral es el planteamiento de metas, por lo cual, para cada indicador estratégico que se pretende monitorear, se diseñaron metas cuantitativas.

4.3.5. Asignación del Peso Relativo a los Objetivos Estratégicos y a las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Para asignar el peso relativo a los objetivos estratégico y a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral del Instituto del Corazón de Bucaramanga, se empleó el método de ponderación de objetivos descrito en el marco teórico para repartir el

100% del peso en los objetivos estratégicos del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

- **Paso 1: Identificación de objetivos**

Se elaboró una lista de los objetivos estratégicos, de forma vertical y horizontal, en una matriz de doble entrada, teniendo presente rellenar la diagonal con ceros, debido a que un objetivo no tiene relación consigo mismo.

- **Paso 2: Calificación de objetivos**

Se calificó la relación entre objetivos según el nivel de importancia para la alta dirección. La calificación fue realizada con la gerencia del Instituto del Corazón de Bucaramanga, definiendo cuál de todos los objetivos es más importante, igual de importante y menos importante.

- **Paso 3: Totalizar y determinar el peso de cada objetivo**

Finalmente, se sumó horizontalmente para luego totalizar y determinar el porcentaje de cada uno de los objetivos estratégicos.

- **Paso 4: Ponderación de las perspectivas del BSC**

Una vez se obtuvo el peso de cada uno de los objetivos estratégicos, estos fueron agrupados por perspectivas, y se sumó el valor de cada uno de estos dentro la perspectiva estratégica correspondiente, para obtener el peso de la perspectiva en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

4.3.6. Afinar y dar prioridad a las iniciativas estratégicas:

La organización debe adoptar un conjunto de planes de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores que se denominan iniciativas estratégicas, las cuales crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las iniciativas definidas. Estas iniciativas deben estar alineadas con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto integrado de inversiones, en lugar de como un grupo de proyectos aislados.

4.3.7. Medición de Los Indicadores Estratégicos Del Balanced Scorecard

Los indicadores del Cuadro de Mando Integral fueron medidos con el software SVE Balanced Scorecard de PENSEMOS S.A., adquirido por la empresa, para que el Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. tenga la base para realizar el futuro seguimiento de los mismos.

4.4. PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL ICB

En esta última etapa se desarrolló un programa de socialización del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, basados en la metodología de estratografía, que permitirá comunicar la estrategia en todas direcciones y relacionar la misma, dándola a conocer a todo el personal bajo un proceso de divulgación en Cascada, que radica en que la divulgación de la información va de los niveles superiores hacia abajo.

Según Cummings y Angwin¹⁸, la estratografía se puede definir como abstracciones pictóricas que describen las características únicas de las estrategias a representar y las relaciones existentes entre ellas. Por lo tanto, un enfoque gráfico para la socialización de la estrategia “estratografía” puede permitir a los administradores y gerentes mejorar la conceptualización y comunicación de la estrategia, debido a que los gráficos pueden ser un mecanismo de comunicación de gran alcance y ayuda al pensamiento estratégico.

Por lo tanto, se diseñó un modelo gráfico, cómodo en su comunicación y que facilitó el entendimiento del Plan Estratégico a todos los colaboradores del Instituto del Corazón de Bucaramanga. La representación gráfica diseñada se encuentra

¹⁸CUMMINGS, Stephen. ANGWIN, Duncan. Stratography: The Art of Conceptualizing and Communicating Strategy. En: Business Horizons Vol 54 No. 5 (2011); p 435-446

basada en siete principios del modelo de estratografía: atraer y centrar la atención; difundir la mirada por el gráfico; buscar conexiones y facilitar a la mirada la relación entre los niveles micro y macro, mimesis (conducir el ojo a su dirección natural), sinestesia (multimodal) y nemotecnia (fácil recordación).

Con la divulgación del plan estratégico se buscará una visión compartida, unificar esfuerzos, aumentar los niveles de responsabilidad y facilitar la monitoreo de la estratégica. Asimismo, se pretende un correcto conocimiento, una fácil comunicación y una mayor comprensión del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

El modelo gráfico diseñado para la comunicación del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, fue socializado a través de presentaciones, uso de los medios de comunicación internos y externos con los cuales cuenta la empresa como Spark, Moodle, Clinic Online, el voz a voz, folletos, afiches y otros eventos especiales para lograr una visión empresarial compartida por todos los miembros de la organización.

La comunicación logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan, al igual que se comprometan con él. Pues como Juan Morales menciona en el artículo Estrategia y planificación estratégica en tiempos de incertidumbre: *“...la comunicación adquiere un extraordinario valor como prácticamente única herramienta de vinculación de la organización con la estrategia y como una magnífica ocasión para mejorar la motivación de unos equipos que más que nunca necesitan tener la seguridad, de que quien los dirige, tiene claro cuál es el rumbo que deben seguir y el papel que les tiene reservado en esta singladura”*¹⁹.

¹⁹ MORALES, Juan. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: en tiempos de incertidumbre. En: Harvard Deusto Business Review. Referencia N.O 3540.

5. DIAGNÓSTICO

5.1. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ ESTRATÉGICO

Mediante la Resolución N° 20 del Instituto del Corazón de Bucaramanga, se conforma el Comité Estratégico que está conformado con la Junta Directiva y Gerencia, para el adecuado desarrollo de la planeación estratégica. La resolución en la cual se también se describen las funciones del comité estratégico, se presenta en el ANEXO 10.

5.2. AUTOEVALUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO

5.2.1. Diagnóstico o evaluación cualitativa del cumplimiento de los Estándares de Direccionamiento

De acuerdo a la metodología, el Instituto del Corazón de Bucaramanga cuenta con un formato de recolección de información, el cual contiene los estándares con sus respectivos criterios, así como la evaluación cualitativa que consta de la identificación y descripción de fortalezas de la empresa y la elaboración de las oportunidades de mejoramiento identificadas con la revisión. Asimismo, se incluyó un ítem llamado Soporte de las Fortalezas, para darle una mayor veracidad a la información encontrada. Este formato se presenta en el ANEXO 3 del presente documento.

Una vez se elaborado el formato, se procedió a diagnosticar la situación actual de la empresa con una revisión de todos los documentos soportes del direccionamiento estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga desde el año 2006, de igual forma, se revisaron todos los procesos del Instituto del Corazón de Bucaramanga, para identificar las fortalezas de la empresa que también servían como insumo para el diagnóstico y que no reposaban en los documentos de direccionamiento existentes en la compañía. Realizada la revisión, se redactaron las fortalezas de direccionamiento de la empresa, así como las

oportunidades de mejora identificadas en este proceso. Posteriormente, se realizaron reuniones con la gerencia, el coordinador HSEQ y el asesor externo, para obtener sus perspectivas debido a la experiencia, conocimiento del tema y de la empresa, así complementar el diagnóstico realizado.

El resultado del diagnóstico o evaluación cualitativa realizado en el Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. se presenta en el Anexo 11 del presente documento. Es verificado con este resultado, que aunque el Instituto del Corazón de Bucaramanga ha trabajado en el direccionamiento estratégico desde el año 2006 y cuenta con documentos que muestran avances en este proceso, todos se encuentran desarticulados y por tal motivo, las áreas de la empresa funcionan independientemente y no como un sistema integrado. Asimismo, es posible identificar que en algunos estándares de direccionamiento, aún existen falencias y poca o ninguna evidencia de fortalezas en los mismos, como lo es el estándar 76 que contempla que *“la organización construye a partir del direccionamiento estratégico su plan estratégico. Su formulación está estandarizada, al igual que su divulgación, seguimiento y evaluación”*²⁰. Lo que crea un espacio al empoderamiento por parte de los directivos de la compañía en este tema, para que así todos los esfuerzos realizados apoyen los procesos de competitividad de la organización.

5.2.2. Evaluación cuantitativa del cumplimiento de los Estándares de Direccionamiento.

Para realizar la evaluación cuantitativa en el Instituto del Corazón de Bucaramanga, se realizó la calificación de cada uno de los estándares de direccionamiento mediante la escala de calificación del Sistema Único de Acreditación (Ver ANEXO 4).

²⁰ MINISTERIO DE LA SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL, Op. Cit., p 53

Primero se convocó a una reunión encabezado por la gerencia de la empresa a los colaboradores claves, en la cual se dio a conocer la evaluación cualitativa del cumplimiento de los estándares de direccionamiento a cada uno de sus integrantes, mediante la entrega del resultado del diagnóstico cualitativo que se presenta en el Anexo 11.

Posteriormente, se realizó la evaluación cuantitativa de cada uno de los estándares de direccionamiento en la que se tomó como el rango más alto 5 y el más bajo 1, a través de la escala de calificación del Sistema Único de Acreditación (SUA), en la cual cada uno de los asistentes a la reunión realizó la calificación del estado actual de la empresa respecto al estándar evaluado, siendo cinco la máxima puntuación obtenida y uno la menor para cada uno de los 13 estándares.

Luego, se consolidaron las puntuaciones por medio de la ponderación de los resultados derivados de la evaluación de cada colaborador, obteniendo así la evaluación cuantitativa del estado actual de la empresa en el proceso de direccionamiento estratégico. Para la verificación detallada de la evaluación realizada a cada estándar de direccionamiento, se presenta la evaluación cuantitativa en el Anexo 12. Los resultados obtenidos para el grupo de estándares de direccionamiento fueron:

Se evaluaron los 13 estándares de direccionamiento, con los cuales se alcanzó una calificación promedio de 1.14 puntos. Con respecto al **enfoque** se llegó a una calificación promedio de 1.15 puntos, obteniendo para cada uno de sus componentes un promedio de:

- Sistematicidad y amplitud: 1.15 puntos
- Proactividad: 1.13 puntos
- Ciclo de evaluación y mejoramiento: 1.16 puntos

Para **implementación** se obtuvo una calificación promedio de 1.15 puntos, obteniendo para cada uno de sus componentes un promedio de:

- Despliegue en la institución: 1.13 puntos
- Despliegue al cliente interno y/o externo: 1.16 puntos

Y finalmente para **resultados** el promedio fue de 1.13 puntos, donde sus componentes obtuvieron como valor:

- Pertinencia: 1.17 puntos
- Consistencia: 1.16 puntos
- Avance en la medición: 1.15 puntos
- Tendencia: 1.13 puntos
- Comparación: 1.04 puntos

La calificación Global de los estándares de direccionamiento obtenida fue de 1.14 puntos, y cabe aclarar, que para obtener el título de acreditación ninguno de los estándares o grupo de estándares puede tener una calificación menor a 2 puntos, adicionalmente debe alcanzar la puntuación global establecida.

Según la calificación anterior, el Instituto del Corazón de Bucaramanga, presenta falencias en el direccionamiento estratégico, en la documentación de los procesos y procedimientos propios de la dirección de la entidad, así como el control de los mismos, estas deficiencias son el resultado del bajo cumplimiento del enfoque y por consiguiente en los resultados de la función.

La calificación también evidencia que la documentación, estandarización y socialización de políticas, métodos y procesos, se han implementado mediante el sistema de gestión de calidad pero aún reflejan debilidad y aún no se han desplegado hacia el cliente. Asimismo, se muestra que el resultado de los estándares de direccionamiento no responden a los productos claves del estándar, solo existen documentos e iniciativas que no muestran ser el resultado de la implementación, asimismo existen falencias en el control de los indicadores de

cada proceso, por lo tanto no se garantizan tendencias confiables y aun la organización no cuenta con prácticas de comparación con instituciones que muestren mejores resultados.

En resumen, la organización decidió hacer un esfuerzo y definir un plan estratégico para convertirse en una empresa más competitiva, debido a que con la autoevaluación realizada, se logró identificar que el estado actual del direccionamiento estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga cuenta con falencias, así como su planeación estratégica no es clara, debido a que aunque cuenta con documentos que muestran un avance en este proceso, se comprueba que están desarticulados y por tal motivo, la empresa no funciona como un sistema integrado. Por ello, y como se ha mencionado anteriormente, elaborar el Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga se hace necesario para mejorar su competitividad, optimizar y alinear los esfuerzos y la asignación de recursos, a las variables estratégicas de la organización y facilitar al Instituto proyectarse orientado a la Acreditación en Salud.

5.3.PLAN DE MEJORAMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

A partir de las oportunidades de mejora encontradas en la autoevaluación de los estándares de direccionamiento, se visualizó la necesidad de formular el plan de mejoramiento, orientados al logro del proceso de direccionamiento de la organización.

5.3.1. Priorización de las Oportunidades de mejora de los Estándares de Direccionamiento

Un porcentaje importante de las oportunidades de mejora corresponden a problemas relacionados con la planeación de los procesos del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., una razón de alto impacto dentro de la

organización y requiere todos los esfuerzos orientados a la implementación de acciones de mejoramiento.

En consecuencia, también se evidenciaron oportunidades de mejora en la ejecución de actividades y las acciones de mejoramiento que conlleven a un aprendizaje de la organización.

Tras la calificación de cada uno de los estándares del grupo de direccionamiento se realizó la priorización de las oportunidades de mejora, según la metodología establecida en el Manual para la elaboración de planes de mejoramiento en acreditación suministrado por el Ministerio de la Protección Social, con algunas modificaciones consideradas como necesarias por parte de la empresa, en la metodología para otorgarles la prioridad alta, media o baja; de igual manera en la priorización se tuvo en cuenta el riesgo en que incurrían los usuarios y/o colaboradores si no se realizaba la oportunidad de mejora, el costo que representa para la institución y el número de usuarios y/o colaboradores que se afectaría de no llevarse a cabo. La siguiente tabla, muestra el número de oportunidades de mejora priorizadas, de acuerdo a los resultados de su criticidad.

Tabla 4. Priorización de oportunidades de mejora de los estándares del grupo de Direccionamiento, de acuerdo a su criticidad.

PRIORIDAD	No. de Oportunidades de Mejora	Porcentaje (%)
ALTA	13	25%
MEDIA	26	50%
BAJA	13	25%
TOTALES	52	100%

Fuente: Propia

Resultaron trece oportunidades de mejora de prioridad alta, es decir, acciones por realizar en el corto plazo para mejorar la calidad y para que los estándares lleguen

a una calificación de 2 al menos en el enfoque, veintiséis oportunidades de prioridad media y trece oportunidades de prioridad baja.

Para este grupo de estándares de Direccionamiento, las oportunidades de mejora que se priorizaron como altas, fueron las que obtuvieron una calificación promedio mayor o igual a 100 y menor o igual a 125 puntos; se clasificaron en prioridad media si obtuvieron una calificación promedio mayor o igual a 70 y menor a 100 puntos; y se clasificaron en prioridad baja si obtuvieron una calificación promedio menor a 70 y mayor a 40 puntos. En el Anexo 13 se visualiza el listado con la priorización de las oportunidades de mejora para el grupo de estándares de direccionamiento. Las oportunidades de mejora priorizadas por tener criticidad alta se visualizan en el Anexo 14.

5.3.2. Elaboración del plan de mejoramiento de los estándares de direccionamiento

La metodología utilizada fue la entregada por el Ministerio de la Protección Social en el Manual para la elaboración de planes de mejoramiento en acreditación, en donde se describen las oportunidades encontradas, las acciones establecidas, los responsables, el tiempo en el que se va a desarrollar, así como el seguimiento al resultado esperado, con el fin de construir para el Instituto el plan para mejorar las deficiencias encontradas en el diagnóstico. En el Anexo 15, se presenta un cuadro resumen del plan de mejoramiento de los estándares de direccionamiento, elaborado para el Instituto del Corazón de Bucaramanga.

Se concluye, que los estándares de direccionamiento en cuanto a documentación, estandarización y socialización de políticas, directrices, métodos y procesos que el instituto utiliza para el logro de su misión y visión, aun no es sistemático, en algunos casos es aún reactivo y con información desarticulada, en los estándares con la calificación más alta en enfoque está más documentado el despliegue hacia la organización y hacia el cliente interno y externo, ya que se realiza en áreas

principales y hacía pocos clientes, asimismo, no existen datos que evidencien inicios de logros y efecto de la aplicación del enfoque.

Los resultados que generaron este estudio de verificación del cumplimiento de los estándares de acreditación en el Instituto del Corazón de Bucaramanga, donde el compromiso para que la institución se acredite no es suficiente, ya que no se ha pasado de dar a conocer los conceptos del Sistema Único de Acreditación y por esto tras la evaluación, la acreditación se convierte en el ideal para la institución.

Se encontró que el Instituto trabaja más en estándares de mejoramiento continuo de la calidad, porque es algo que obligatoriamente tiene que informar trimestralmente, pero la institución actualmente no realiza el análisis de esta información aunque existe un proceso documentado, el instituto no es consciente de que el mejoramiento continuo debe ser un proceso planeado, donde se identifiquen unas oportunidades de mejora que deben ser implementadas para que la institución se oriente hacia el mantenimiento de la calidad.

En cuanto al proceso de atención al usuario, se ha venido trabajando en seguridad del paciente y la institución debe continuar sus esfuerzos en cuanto a la humanización de los servicios de salud, la cultura organizativa y la ética, la planeación del proceso de atención, debido a que estos procesos son importantes porque son los que se relacionan con la misión de la institución.

Es necesario fortalecer la estrategia de acreditación en el instituto, ya que el proceso de acreditación en salud, es un componente fundamental para mejorar la prestación de servicios por parte de las instituciones de salud, teniendo como justificación el mejoramiento de las condiciones de salud y de satisfacción de los usuarios, tratando de identificar y exceder las expectativas y necesidades de los mismos, así como también las de sus familias, del nivel directivo, de los profesionales en salud y de la comunidad en general.

5.4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

La segunda actividad desarrollada dentro de la fase de diagnóstico de la institución es el análisis organizacional, para el cual se realizó la revisión previa del material presentado en el portal web de COURSERA²¹, con el ánimo de encontrar las teorías organizacionales que se analizarán en la organización, para conocer su estructura organizacional. La construcción del instrumento de recolección de información (ver ANEXO 9), se basó en las características de las teorías organizacionales, con el objetivo de que esta herramienta sea útil para hacer el diagnóstico del estado actual de la gestión de cada uno de los tópicos a evaluar por los colaboradores claves de la empresa. Igualmente, con este instrumento se busca validar y conocer en qué medida se aplican los conceptos teóricos en la práctica empresarial del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.

La aplicación del instrumento de recolección de información, se llevó a cabo en dos sesiones programadas en cada sede con los colaboradores claves de la institución (ver ANEXO 16). Para estas sesiones, los autores del proyecto realizaron la presentación de la investigación de las teorías organizacionales y del instrumento de medición, apoyaron el desarrollo del análisis y resolvieron las inquietudes que se presentaron.

Una vez diligenciados los formatos utilizados para recolectar la información, se codificaron y tabularon los datos, para su posterior análisis y obtención de información. Resultando el análisis de aspectos positivos y por mejorar de cada una de las sedes de la institución, los cuales se presenta en el Anexo 17 para la ciudad de Bucaramanga y en el Anexo 18 para la ciudad de Bogotá.

²¹COURSERA.Op. Cit.

El análisis organizacional realizado contribuyó a la construcción del estado del arte de la institución, que posteriormente será insumo de la fase de prospectiva estratégica, para la formulación y definición de los factores de cambio del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

6. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

6.1. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

6.1.1. Antecedentes

6.1.1.1. Estado del arte

Para esta fase, en el Instituto del Corazón de Bucaramanga, utilizará como insumo la autoevaluación cualitativa y cuantitativa del cumplimiento de los estándares de direccionamiento, el plan de mejoramiento y el análisis organizacional, realizados en el capítulo anterior.

6.1.1.2. Vigilancia Tecnológica

Esta fase está compuesta de la revisión de la literatura y de la narrativa bibliográfica a través de lo cual se obtienen las variables estratégicas que corresponden a los factores de cambio complementarios a los encontrados en el estado del arte, que son el insumo del primer taller de prospectiva estratégica.

6.1.1.2.1. Revisión de la Literatura

Para esta fase y con el objetivo de realizar una contextualización de planeación estratégica e identificar las principales variables estratégicas que deben ser gestionadas por las empresas para el desarrollo de una exitosa planeación, resulta pertinente avanzar en lo que se ha trabajado acerca del tema a estudiar, mediante la revisión bibliográfica de artículos que hicieran referencia a los tópicos: planificación estratégica y ventajas competitivas, siendo la ventana de tiempo de 1949 a 2012, debido a la constante evolución de los temas revisados.

La búsqueda bibliográfica se realizó en las bases de datos especializadas SCOPUS y Harvard Business Publishing, teniendo en cuenta que SCOPUS es la mayor base de datos de resúmenes hasta ahora vista en el mundo, con 20.500 publicaciones (85% de las cuales están indizadas con vocabulario controlado) procedentes de más de 5.000 editoriales internacionales y representa

aproximadamente un 80% de las publicaciones internacionales revisadas por especialistas , permitiendo asegurar un contenido actualizado de la literatura científica disponible, gracias a sus actualizaciones semanales, según definición de la propia empresa²². Igualmente, la revista HBR está dentro del ranking presentado en un estudio realizado por Thongpapanl²³, que identifica las 50 revistas líderes en la investigación sobre gestión de la tecnología e innovación.

Para esta búsqueda en las bases de datos, se utilizaron las palabras claves “strategic planning” y “competitive advantage”, con las cuales se encontraron más de 50.000 artículos, por lo que se refino la búsqueda al sub-área de gestión empresarial y contabilidad, a los idiomas inglés y español, y limitándose a aquellos con más de cien citas para planeación estratégica y con más de 500 citas para ventajas competitivas. Finalmente, en total se obtuvieron 200 artículos, de los cuales 43 fueron revisados a profundidad y clasificados de acuerdo al criterio y conocimiento de las autoras. El primer criterio de selección de los artículos a revisar es el título, el cual debe estar relacionado con el objetivo de la búsqueda que es identificar las variables estratégicas que se deben incluir en un proceso de planificación estratégica. Y el segundo fue por el resumen (abstract) del contenido del trabajo de investigación, que proporcionaron como resultado estos 43 artículos. Para la revisión de los artículos seleccionados se utilizó el método de análisis de contenidos a través del software QSR Nvivo 9, en el cual se analizaron las relaciones entre palabras clave, agrupándolas en categorías (nodos) según su afinidad. El resultado se muestra en un gráfico de conglomerados que muestra el

²²UNIVERSIDAD DE GRANADA. Scopus [en línea]. Disponible en: <http://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_electronica/bases_datos/scopus> [citado en 4 de febrero de 2013].

²³THONGPAPANL, Narongsak. THE CHANGING LANDSCAPE OF TECHNOLOGY AND INNOVATION MANAGEMENT: An updated ranking of journals in the field. En: Technovation. Mayo, 2012. Vol. 32, N° 5, p. 257.

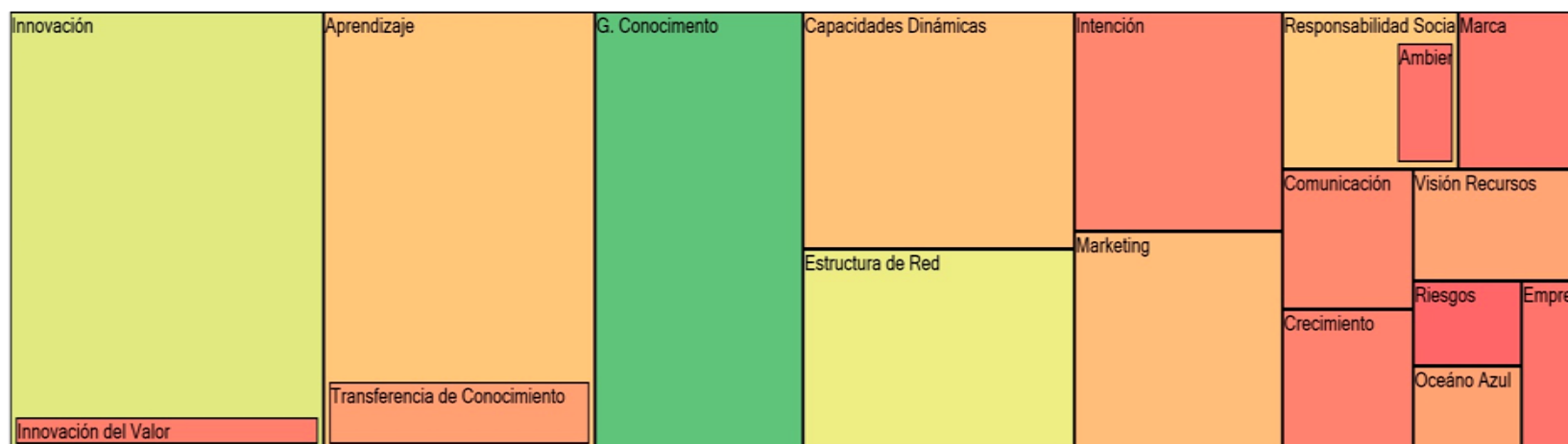
porcentaje de artículos que se relacionan con cada una de las variables estratégicas identificadas (Ver ilustración 2).

Dentro de esta gráfico, se destaca el resultado del análisis de los artículos encontrados que corresponde a las siguientes variables estratégicas: Aprendizaje Organizacional (11 artículos), Capacidades Dinámicas (7), Comunicación Corporativa (2), Espíritu Empresarial-Emprendimiento (1), Estrategia de Crecimiento (2), Estrategia del Océano Azul (1), Estructura de Red (6), Responsabilidad Social Corporativa (1), Gestión Ambiental (1), Gestión de la Marca (2), Gestión de Riesgos (1), Gestión del Conocimiento (10), Innovación (14), Intención Estratégica (5), Marketing (5) y Visión basada en los Recursos (2).

En total se encontraron 16 variables estratégicas, donde fueron agrupadas las variables con objetivos o fines similares a las halladas en los artículos revisados. Debido a que los artículos encontrados fueron realizados en diferentes ambientes empresariales que es una limitación dentro de la búsqueda, se tendrá en cuenta esta limitación en la definición de las variables que se definan conformarán los factores de cambio en el primer taller de prospectiva, las cuales se fundamentarán en los resultados obtenidos de la autoevaluación de los estándares de direccionamiento y el análisis organizacional, para contextualizarlas a las necesidades propias de la empresa y con el fin de adaptar las variables estratégicas a los hallazgos del sector salud, específicamente a la institución objeto de estudio.

Ilustración 2. Gráfico con artículos analizados en el tópico “Planeación Estratégica” y “Ventaja Competitiva” en la base de datos SCOPUS y Harvard Business Publishing

Nodos comparados por cantidad de elementos codificados

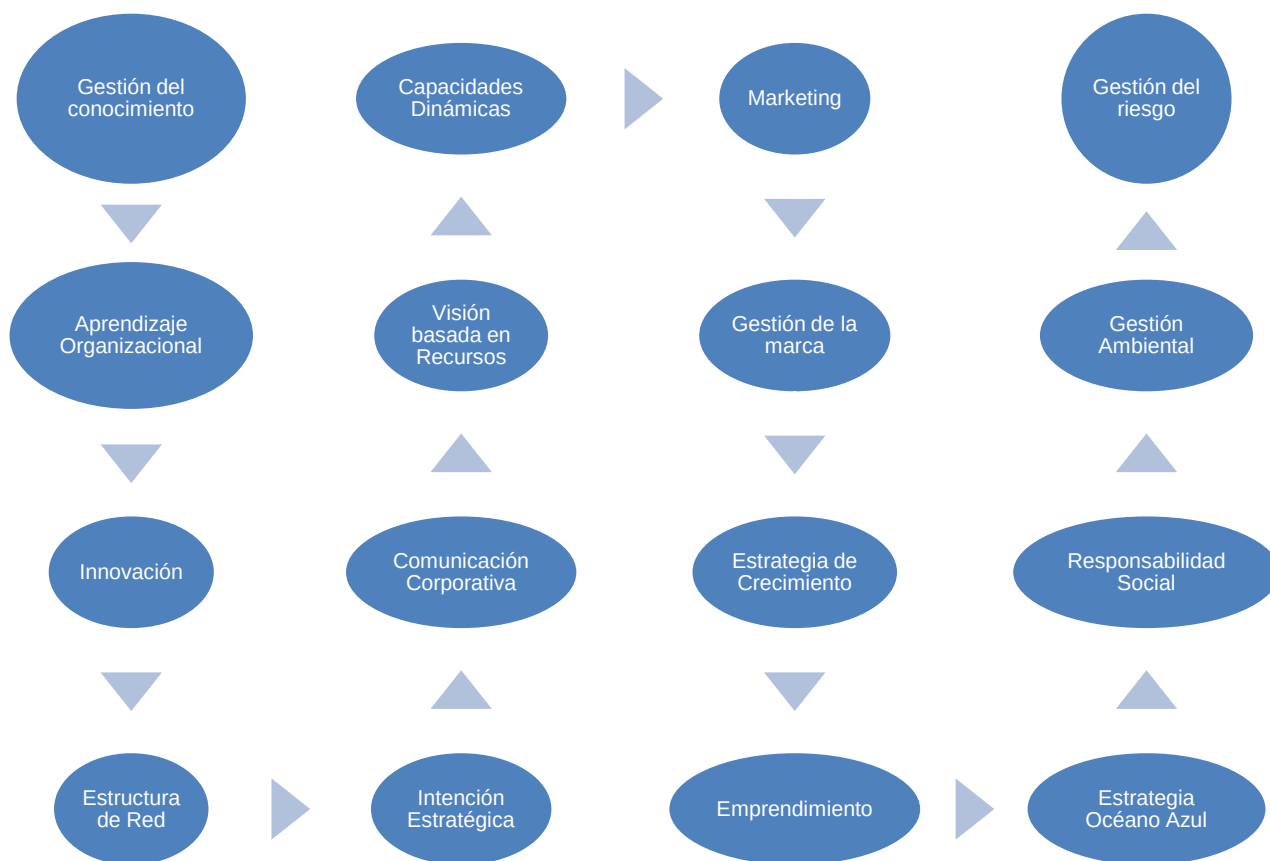


Fuente: N VIVO®

6.1.1.2.2. Narrativa Bibliográfica

En el Anexo 19, se presenta la narrativa que se constituye como el principal resultado de esta etapa. El análisis de relaciones de la narrativa bibliográfica, que consiste en agrupar las temáticas afines en categorías generales (variables estratégicas), se muestra gráficamente en la siguiente ilustración.

Ilustración 3. Relación de las Variables Estratégicas obtenidas de la Vigilancia Tecnológica



Fuente: Propia

6.1.2. Factores de Cambio del ICB

Para la identificación de los factores de cambio del Instituto del Corazón de Bucaramanga, se tomó como insumo los análisis provenientes del estado del arte y de la vigilancia tecnológica. Del estado del arte se obtuvieron los primeros ocho factores de cambio, y de la Vigilancia Tecnológica se obtuvieron dieciséis factores de cambio complementarios, los cuales son presentados a continuación en la tabla 5.

Tabla 5. Factores de Cambio identificados del Estado del Arte y la Vigilancia Tecnológica

No.	ESTADO DEL ARTE FACTORES DE CAMBIO	No.	VIGILANCIA TECNOLÓGICA FACTORES DE CAMBIO COMPLEMENTARIOS
1	Toma de Decisiones	1	Aprendizaje Organizacional
		2	Gestión del Conocimiento
2	Cultura Organizacional	3	Innovación
		4	Estructura de Red
3	Modelo de Atención Integral	5	Visión Basada en los Recursos
		6	Capacidades Dinámicas
4	Gestión de la Tecnología en Salud	7	Intensión o Visión Estratégica
		8	Marketing
5	Estrategia para manejar los cambios del entorno	9	Gestión de la Marca
		10	Comunicación Corporativa
6	Aprendizaje Organizacional	11	Estrategia de Crecimiento
		12	Emprendimiento o Espíritu Empresarial
7	Dependencia de Recursos	13	Estrategia del Océano Azul
		14	Responsabilidad Social
8	Estructura de Red	15	Gestión Ambiental
		16	Gestión del Riesgo

Fuente: Propia

Se denota la existencia de tres variables (aprendizaje organizacional, estructura de red y dependencia de recursos-visión basada en los recursos) que se traslapan en el estado del arte y la vigilancia tecnológica, por lo tanto fueron fusionados obteniendo con esto veintiún posibles factores de cambio para el instituto.

Posteriormente se realizó una reunión con la gerencia de la empresa, en la cual se fusionaron y se eliminaron algunos de estos factores, logrando con esto, terminar de aterrizar, contextualizar y alinear a las necesidades de la empresa, los requerimientos de la acreditación en salud, las oportunidades de mejora y fortalezas encontradas, y las tendencias mundiales en direccionamiento estratégico, obteniendo los 17 factores de cambio del Instituto del Corazón de Bucaramanga (tabla 6) que serían analizados en el primer taller de prospectiva estratégica.

Tabla 6. Factores de Cambio del Instituto del Corazón de Bucaramanga

No.	FACTORES DE CAMBIO DEL ICB
1	Toma de Decisiones
2	Cultura Organizacional
3	Sostenibilidad Corporativa
4	Aprendizaje Organizacional
5	Gestión del Conocimiento
6	Modelo de Atención Integral
7	Gestión del Riesgo
8	Gestión de la Tecnología en Salud
9	Estrategia de Crecimiento
10	Comunicación Corporativa
11	Marketing (Gestión de la Marca)
12	Intención Estratégica - Visión Estratégica
13	Innovación
14	Visión Basada En Los Recursos
15	Capacidades Dinámicas
16	Estructura De Red
17	Estrategia Para Manejar Los Cambios Del Entorno

Fuente: Propia

Asimismo, se les elaboró una definición precisa a cada uno de los 17 factores de cambio del Instituto del Corazón de Bucaramanga (ver ANEXO 20), para permitir

consenso en su comprensión, y facilitar así, el análisis y selección de los mismos en el primer taller de prospectiva estratégica.

6.1.3. Talleres de Prospectiva Estratégica

De la metodología de prospectiva estratégica se realizaron los dos primeros talleres definidos por el profesor Francisco Mojica en su documento “Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica”²⁴, dichos talleres se denominan “Selección de Factores de Cambio” y “Precisión De Variables Estratégicas o Clave”.

6.1.3.1. Primer Taller de Prospectiva Estratégica: Selección de Factores De Cambio

Para desarrollar el taller de Selección de Factores de Cambio, en el Instituto del Corazón de Bucaramanga, se empleó la herramienta llamada “matriz del cambio de Michel Godet”, que según José Francisco Mojica: “sugiere explicitar los cambios temidos, presentidos y anhelados”²⁵. Asimismo, para Michel Godet en su libro “Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool”²⁶: La matriz tiene como objetivo identificar los factores de cambio, o cambios críticos, a través de un simple sistema que permite que todos puedan ver los cinco o diez cambios principales y futuras apuestas entre todos factores enumerados al principio. Aunque simple, este sistema pone las ideas en una matriz que podría denominarse de manera general “Importancia versus Control”. Los cambios seleccionados se muestran gráficamente y se les evalúa el nivel actual de dominio de la empresa. El eje (ordenadas) da la importancia de los llamados cambios críticos mientras que el eje de abscisas (coordenadas) da el dominio actual de esos cambios.

²⁴ MOJICA, Francisco José. Op. Cit.

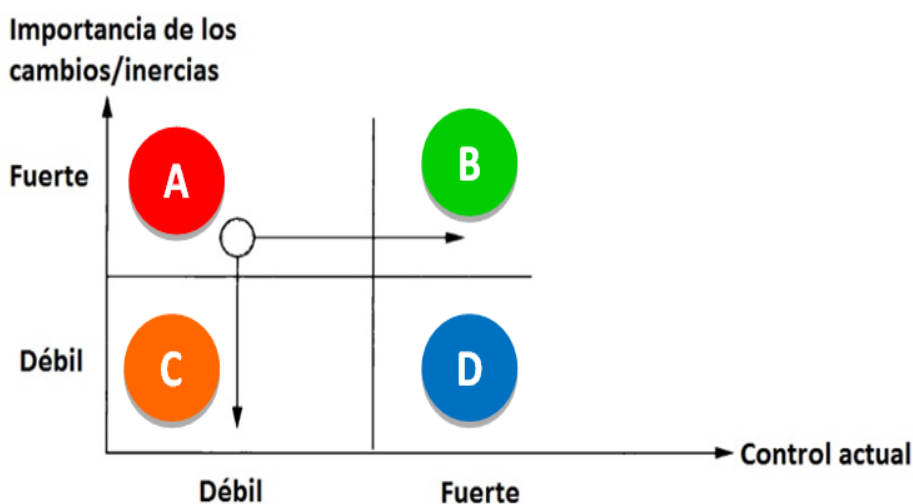
²⁵ Ibid., p3

²⁶ GODET, Michel. Op. Cit.

Para la realización del primer taller de prospectiva estratégica, se tomó como insumo los 17 factores de cambio identificados para el Instituto del Corazón de Bucaramanga (ver tabla 6), los cuales fueron analizados durante el desarrollo de este primer taller de prospectiva estratégica. El presente taller fue desarrollado por los colaboradores claves de los procesos administrativos y asistenciales de las sedes de la ciudad de Bucaramanga y Bogotá de la empresa, en dos sesiones desarrolladas en cada una de las ciudades (ver ANEXO 21). Al iniciar el taller, se contextualizó a los colaboradores sobre la importancia de la prospectiva estratégica para la planeación estratégica de la institución, se presentó una descripción de cada uno de los factores de cambio encontrados y finalmente los colaboradores evaluaron la importancia para la empresa y control que ejerce ella, sobre cada uno de los diecisiete factores de cambio encontrados para el Instituto del Corazón de Bucaramanga.

Durante el taller, los colaboradores claves de las dos sedes conformaron tres grupos de trabajo y utilizaron la matriz de Cambio de Michel Godet (ver ilustración 4), para la evaluación de los factores, ubicando cada uno de los factores en las zonas A, B, C o D, dependiendo de la importancia y control que la empresa tiene sobre los mismos. En la **zona A** (de color rojo) ubicaron los cambios críticos o claves que afectan una participación futura de la empresa, es decir los cambios importantes que aún no han sido dominados, en la **Zona B** (de color verde), ubicaron los cambios importantes que ya han sido dominados, en la **zona C** (de color naranja), los cambios poco importantes que aún no se dominan (debilidades inocentes), y finalmente en la **zona D** (de color azul), ubicaron los cambios poco importantes que se dominan (fortalezas inútiles).

Ilustración 4. Matriz de cambio de Michel Godet “Importancia versus control”



Fuente: Michel Godet. Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool

Asimismo, cada grupo contó con un documento que contenía el nombre y la descripción de los factores de cambio (ver ANEXO 20), un documento con el formato de la matriz de cambio de Michel Godet y la respectiva descripción de las cuatro zonas (ver ANEXO 22), y una tabla para la justificación y elección de los factores de cambio claves de la empresa, un modelo del formato se presenta a continuación en la tabla 7:

Tabla 7. Modelo del formato para selección de los factores de cambio clave

INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.
Talleres de Prospectiva Estratégica
Taller No. 1
Elección de los Factores de Cambio.

No	NOMBRE	ZONA				ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN DE SU UBICACIÓN
		A	B	C	D	
1	TOMA DE DECISIONES					
2	CULTURA ORGANIZACIONAL					
3						
17						

Fuente: Propia

Se estableció que la elección de los factores de cambio clave en cada grupo debía realizarse por consenso, en dado caso, que los miembros del equipo no llegaran a un acuerdo, la decisión fue tomada por democracia. Una vez se realizaron los talleres en cada una de las sedes, los resultados fueron unificados, obteniendo los factores de cambio claves del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

Debido a las diferencias que se presentan en cada una de las sedes, solo fue posible eliminar el factor toma de decisiones en esta primera fase. Los otros 16 factores, pasaron al segundo taller de prospectiva estratégica para ser evaluados por el comité estratégico (junta directiva y gerencia) del Instituto del Corazón de Bucaramanga. En conclusión, a partir de la anterior herramienta, los participantes seleccionaron como factores de cambio clave para el Instituto del Corazón de Bucaramanga, los presentados en la tabla 8.

Tabla 8. Factores de Cambio Claves del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

No.	FACTORES DE CAMBIO CLAVE DEL ICB
1	Cultura Organizacional
2	Sostenibilidad Corporativa
3	Aprendizaje Organizacional
4	Gestión del Conocimiento
5	Modelo de Atención Integral
6	Gestión del Riesgo
7	Gestión de la Tecnología en Salud
8	Estrategia de Crecimiento
9	Comunicación Corporativa
10	Marketing (Gestión de la Marca)
11	Intención Estratégica - Visión Estratégica
12	Innovación
13	Visión Basada En Los Recursos
14	Capacidades Dinámicas
15	Estructura De Red
16	Estrategia Para Manejar Los Cambios Del Entorno

Fuente: Propia

6.1.3.2. Segundo Taller de Prospectiva Estratégica: Precisión de Variables Estratégicas o Clave

No todos los factores de cambio encontrados en el primer taller de prospectiva estratégica son los más relevantes, sino unos pocos se llamarán variables estratégicas o variables clave. Para la identificación de las variables estratégicas o clave en el presente proyecto de grado, se realizará un “análisis estructural prospectivo”, con la herramienta que Michel Godet diseñó con el nombre de “Mic Mac”.

Según Michel Godet: *“El análisis estructural es un método sistemático, en forma matricial, de análisis de las relaciones entre las variables constitutivas del sistema estudiado y las de su entorno explicativo. De acuerdo con esta descripción, este método tiene como objetivo destacar las principales variables influyentes y dependientes y, por consiguiente, las variables esenciales para la evolución del sistema”*²⁷.

De igual forma para Francisco Mojica: *“El Programa Micmac tiene por objeto ayudar en un estudio micmac de análisis estructural. Permite, a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelización del problema a abordar”*²⁸.

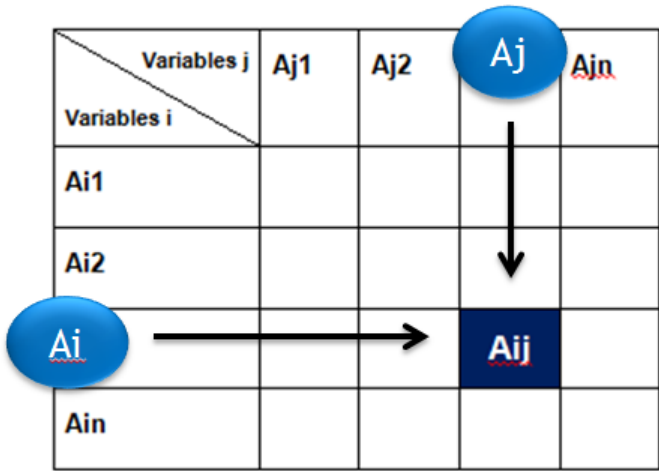
Los 16 factores de cambio claves escogidos en el anterior taller de prospectiva estratégica por los colaboradores claves de la empresa, fueron consolidados en una matriz de impactos cruzados, (ver ANEXO 23), sobre la cual trabajaron los

²⁷ GODET, Michel. DURANCE, Philippe. LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Para las empresas y los territorios. Francia: Editorial: DUNOD-UNESCO- Fondation Prospective et Innovation, 2011., 2011. p 63

²⁸ MOJICA, Francisco. Prospectiva. Análisis estructural. Mc Mac. Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación., p 2

miembros del comité estratégico (Junta Directiva y Gerencia) durante el desarrollo del segundo taller (Ver ANEXO 24), evaluando la influencia que cada uno de los factores ubicados en las filas, ejercía sobre los factores de las columnas, utilizando como escala de evaluación la presentada en la ilustración 5.

Ilustración 5. Escala para la evaluación de influencias en la matriz de impactos cruzados

				
CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN			
0	El factor <i>A_{ino}</i> tiene influencia directa sobre el factor <i>A_j</i>			
1	El factor <i>A_i</i> tiene una influencia débil sobre el factor <i>A_j</i>			
2	El factor <i>A_i</i> tiene una influencia moderada sobre el factor <i>A_j</i>			
3	El factor <i>A_i</i> tiene una influencia fuerte sobre el factor <i>A_j</i>			
4	El factor <i>A_i</i> tiene una influencia potencial sobre el factor <i>A_j</i>			

Fuente: Propia

Utilizando esta escala de calificación, los miembros de la junta directiva y la gerencia del Instituto del Corazón de Bucaramanga, evaluaron la matriz de impactos cruzados, los resultados de la evaluación son presentados en la tabla 9.

Tabla 9. Evaluación de la Matriz de Impactos Cruzados del Instituto del Corazón de Bucaramanga

**INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.
SEGUNDO TALLER DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA
MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS**

Actividad i \ Actividad j		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	SUMA	INFLUENCIA O MOTRICIDAD	PROMEDIO
		CULTURA ORGANIZACIONAL	SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL - EDUCACIÓN CONTINUADA	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL	GESTIÓN DEL RIESGO	GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	MARKETING (GESTIÓN DE LA MARCA)	INTENCIÓN ESTRATÉGICA - VISIÓN ESTRATÉGICA	INNOVACIÓN	VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS	CAPACIDADES DINÁMICAS	ESTRUCTURA DE RED	ESTRATEGIA PARA MANEJAR LOS CAMBIOS DEL ENTORNO			
1	CULTURA ORGANIZACIONAL	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	7,02	6,25
2	SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA	3	0	2	4	2	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	43	6,71	
3	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL - EDUCACIÓN CONTINUADA	3	2	0	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	36	5,62	
4	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	4	4	3	0	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	49	7,64	
5	MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL	3	2	2	3	0	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	37	5,77	
6	GESTIÓN DEL RIESGO	3	4	2	2	3	0	2	3	1	2	2	2	3	3	3	2	37	5,77	
7	GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA	2	3	2	3	2	2	0	3	1	2	2	3	3	2	3	3	36	5,62	
8	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	3	3	3	3	3	3	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	44	6,86	
9	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	3	2	2	3	2	2	2	3	0	3	3	2	2	2	3	2	36	5,62	
10	MARKETING (GESTIÓN DE LA MARCA)	3	3	2	3	3	2	2	4	3	0	3	2	3	3	3	3	42	6,55	
11	INTENCIÓN ESTRATÉGICA - VISIÓN ESTRATÉGICA	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	0	3	2	2	3	2	38	5,93	
12	INNOVACIÓN	3	2	2	3	2	1	3	3	2	3	2	0	2	2	3	3	36	5,62	
13	VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	0	3	3	2	39	6,08	
14	CAPACIDADES DINÁMICAS	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	0	2	3	39	6,08	
15	ESTRUCTURA DE RED	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	0	3	45	7,02	
16	ESTRATEGIA PARA MANEJAR LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	0	39	6,08	
SUMA		44	42	36	44	37	37	39	47	34	42	38	41	39	37	44	40	641		
DEPENDENCIA		6,86	6,55	5,62	6,86	5,77	5,77	6,08	7,33	5,30	6,55	5,93	6,40	6,08	5,77	6,86	6,24			
PROMEDIO		6,25																		

Fuente: Propia

En una segunda fase dentro de este taller, los datos obtenidos durante la evaluación de la matriz, fueron analizados con el software MicMac® “Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación”, para identificar las variables clave, variables esenciales para la evolución del sistema²⁹ de la empresa que serán la base para cada uno de los proyectos estratégicos del plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

El MicMac, es un software de multiplicación matricial aplicada a la matriz estructural de impactos cruzados, este busca precisar las variables claves empleando tres tipos de clasificación: directa, indirecta y potencial. La comparación de la jerarquía de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es rica en enseñanzas, debido a que permite confirmar la importancia de ciertas variables, así como descubrir variables que, por su acción indirecta, desempeñan un papel preponderante aunque no hayan sido detectadas por la clasificación directa³⁰, por lo tanto, el software MicMac®, permite realizar una jerarquización de las variables siguiendo las propiedades que tienen las matrices booleanas.

La clasificación o relación directa, deja ver el comportamiento de las variables analizadas en el corto plazo, la clasificación indirecta, que permite visualizar componentes, representa el comportamiento de las variables en el mediano plazo, por último, la clasificación o relación indirecta potencial, permite evidenciar el comportamiento de los factores considerados, en el largo plazo. De los tipos de relaciones obtenidas, para continuar con el desarrollo del presente trabajo de grado, se consideraron la relación indirecta potencial, que permitía visualizar el comportamiento de los 16 factores de cambio en el largo plazo, para obtener las variables estratégicas que darán inicio a los proyectos presentes en el plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

²⁹ GODET, Michel. DURANCE, Philippe. Op. cit., p 66

³⁰ GODET, Michel. DURANCE, Philippe. Op. Cit., P 66

6.1.3.2.1. Variables Estratégicas.

Con ayuda del software MicMac®, se analizó la matriz de impactos cruzados del Instituto del Corazón de Bucaramanga, y de este análisis estructural se definieron como variables estratégicas por ser los factores con mayor grado de motricidad o *influencia* y dependencia las variables presentadas en la siguiente ilustración:

Ilustración 6. Variables estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga



Fuente: Propia

Finalmente, se entregó a cada uno de miembros del comité estratégico un informe con los resultados que se obtuvieron de la realización del segundo taller de prospectiva estratégica, en el Anexo 25, se presenta el informe entregado a cada uno de los socios y la gerencia de la empresa.

6.2. PROJECT STRATEGY

6.2.1. Definición de los proyectos

A partir de las variables estratégicas seleccionadas para el Instituto del Corazón de Bucaramanga (ver ilustración 6), fueron definidos con la gerencia de la empresa, los cuatro proyectos claves que conforman el plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga. Estos proyectos se pueden visualizar en la ilustración 7 que se presenta a continuación:

Ilustración 7. Proyectos del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga



Fuente: Propia

Asimismo, la gerencia del Instituto del Corazón de Bucaramanga asignó responsables a cada uno de los proyectos establecidos, para contar con su apoyo en las siguientes fases de elaboración del plan estratégico de la empresa.

6.2.2. Definición de las actividades estratégicas por proyecto

La actividad desarrollada una vez definidos los proyectos que conformarán el Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, fue una reunión con la gerencia y los responsables de los proyectos, para definir las expectativas que se

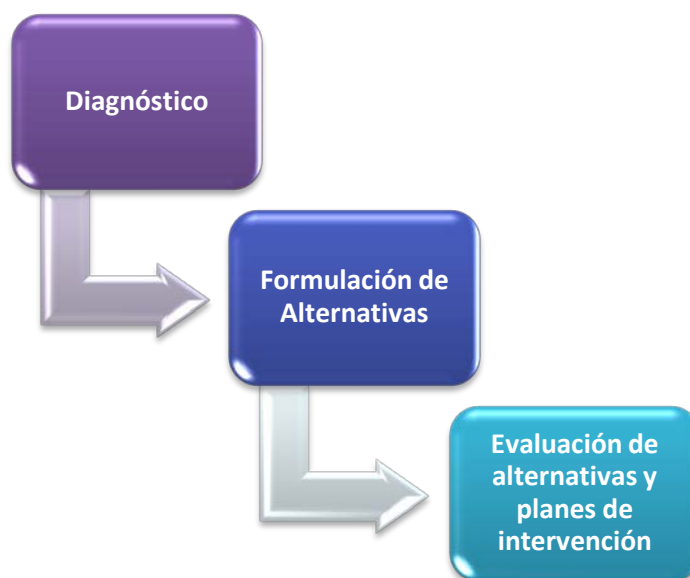
tenían con cada proyecto y las actividades que gerencia y responsables de los proyectos proyectaban en cada uno de los proyectos definidos para el Plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

Posteriormente, se realizó una profundización teórica en la literatura, que diera sustento a las actividades estratégicas que se desarrollarán en cada uno de los proyectos antes mencionados, para esto, se efectuó una búsqueda en el Sistema de Consulta de Bases de Datos Bibliográficas de la biblioteca de la Universidad Industrial de Santander, usando las siguientes palabras claves: “cultura organizacional”, “gestión del conocimiento”, “redes”, “estructura de red”, “estrategia de crecimiento”, “crecimiento institucional”, entre otras. Asimismo, se integraron los artículos relacionados con los temas de los proyectos definidos, encontrados en la búsqueda realizada para la Vigilancia Tecnológica en las bases de datos SCOPUS y Harvard Business Publishing, se realizó una búsqueda en Google Académico con las mismas palabras claves utilizadas anteriormente, de donde se obtuvieron algunos artículos y proyectos de grado relacionados con los temas buscados, finalmente se consultó si existían marcos legales que respaldaran estas actividades estratégicas.

El resultado de la profundización teórica realizada para los cuatro proyectos del plan estratégico y así sustentar las actividades estratégicas de los mismos, es presentado en el Anexo 26. Una vez se obtuvieron los resultados de la profundización teórica que validaba las actividades estratégicas de cada uno de los proyectos, se realizó una reunión con la gerencia y los responsables de los proyectos para la aprobación de las actividades y proceder a definir las acciones específicas por actividad estratégica; en esta reunión se definió una estructura general para las actividades estratégicas de cada uno de los cuatro proyectos, la cual corresponde a una metodología de proyectos publicada por las Naciones Unidas³¹, la metodología empleada se presenta en la Ilustración 8.

³¹ ORTEGÓN. Edgar. PACHECHO, Juan F. ROURA, Horacio. METODOLOGÍA GENERAL DE IDENTIFICACIÓN, PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA. [en línea]

Ilustración 8. Metodología de proyectos utilizada para la estructuración de las actividades estratégicas.



Fuente: Propia

6.2.3. Definición de acciones específicas por actividad estratégica

Para alcanzar la implementación de los proyectos establecidos en el Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, se hace necesario definir acciones específicas que apoyen las actividades estratégicas definidas para cada proyecto. Al encontrarse esta fase del proyecto basada en la metodología de *Project Strategy*, y reconociendo que el propósito de esta metodología es proporcionar una apropiada implementación de las acciones definidas por la empresa, fue utilizada la matriz sugerida por Patanakul Shenhar³², como referente teórico para estas definiciones.

<<http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Bibliograf%C3%ADa%20sobre%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Marco%20L%C3%B3gico/1327.pdf>>Publicación de Las Naciones Unidas. CEPAL. 2005

³² PATANAKUL, Peerasit. SHENHAR, Aaron. Op. Cit., p 23.

Con la estructura definida, fueron determinadas las acciones específicas que deberían ser iniciadas para el logro y desarrollo de las actividades estratégicas que forman parte de los proyectos de Cultura Organizacional, Gestión del Conocimiento, Estructura de Red y Crecimiento Institucional del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga. Las matrices utilizadas para el cumplimiento de esta etapa, contienen el por qué, el qué y el cómo para cada una de las actividades estratégicas establecidas; asimismo, se hizo un análisis junto con los responsables que estarán a cargo de cada uno de los cuatro proyectos, de lo descrito para cada una de estas preguntas, esto con el fin de que cada una de las matrices fueran revisadas y validadas por los mismos, garantizando con esto la pertinencia de las acciones definidas para cada actividad estratégica.

Los resultados de la etapa de definición de acciones específicas a desarrollar en cada actividad estratégica de los proyectos del plan estratégico del ICB, se presentan en los Anexos 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38 y 39. Los anexos 27, 31, 34 y 37, presentan las acciones específicas para los proyectos de Cultura Organizacional, Gestión del Conocimiento, Estructura de Red y Crecimiento Institucional, en la actividad estratégica de diagnóstico. Los Anexos 28, 32, 35 y 38 presentan las acciones específicas para los proyectos de Cultura Organizacional, Gestión del Conocimiento, Estructura de Red y Crecimiento Institucional, en la actividad estratégica de formulación de alternativas. Los Anexos 29, 33, 36 y 39 presentan las acciones específicas para los proyectos de Cultura Organizacional, Gestión del Conocimiento, Estructura de Red y Crecimiento Institucional, en la actividad estratégica de evaluación de alternativas y planes de intervención. Finalmente el Anexo 30 presenta las acciones específicas para el proyecto de Cultura Organizacional, en la actividad estratégica de construcción del código de ética y buen gobierno.

7. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

7.1. REVISIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL ICB

La misión de la organización “Un compromiso de vida” proporciona el punto de partida, ya que define por qué la organización existe. Asimismo, los valores institucionales son la base de las estrategias de la institución y la visión de la institución “En el año 2018 seremos una organización con centros de excelencia en la prestación de servicios integrales de medicina cardiovascular con proyección internacional”, presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar la organización. Además, la visión pone a la organización en movimiento, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia. Asimismo, la estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes que presentan el entorno externo y las capacidades internas.

Aunque las declaraciones de misión y visión establecen los propósitos y el rumbo de la empresa son declaraciones un poco vagas para guiar las acciones diarias y las decisiones de asignación de recursos, por lo cual se decide convertir la misión y visión en operacionales al definir las variables estratégicas que se desarrollarán e indican cómo se logrará esa misión y visión.

Las cuatro variables estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga son: Cultura Organizacional, Gestión del Conocimiento, Estructura de Red y Estrategia de Crecimiento, las cuales se estructuraron a través de proyectos estratégicos, que representan el conjunto de actividades en las que la empresa se destacará para establecer su ventaja competitiva, como Porter³³ dice: la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo.

³³ PORTER, Michael. What is Strategy. En: Harvard Business Review (Noviembre - Diciembre 1996); p. 61-78.

Con en estos breves antecedentes sobre la creación de un rumbo de alto nivel: misión, visión y estrategia para la organización, se puede pasar a desarrollar cada uno de los componentes que conforman el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, que proporcionan la especificidad necesaria para que las declaraciones de rumbo de alto nivel tengan más sentido y sean más ejecutables para todos los colaboradores.

7.2. DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS.

7.2.1. Perspectiva Financiera

El BSC mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades. Se establece para el Instituto del Corazón de Bucaramanga como objetivo final: Crear una sólida base financiera para sostener nuestra misión y alcanzar nuestra visión, el cual está dentro del marco de la estrategia de productividad y estrategia de crecimiento, dos enfoques a través de los cuales se puede mejorar el desempeño financiero de la empresa.

La estrategia de crecimiento está definida en diferentes alternativas de crecimiento institucional centradas en aumentar la cobertura de sus servicios. Y la estrategia de productividad se establece en torno a la estructuración de los costos en función de actividades, y en el mejoramiento continuo de sus negocios existentes, con el fin lograr una gestión altamente eficiente.

Los indicadores financieros que se establecieron para el instituto son: el EVA y el aumento de las ventas, los cuales indicarán si los proyectos estratégicos de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros.

7.2.2. Perspectiva del Cliente

El Instituto del Corazón de Bucaramanga, para ser una empresa reconocida establece diferenciar sus servicios en varios aspectos clave: la mejora de la estructura de red, construir relaciones duraderas con los clientes y el valor de las

alternativas de crecimiento para los clientes, con el fin de satisfacer a los clientes, lo que conduce a su retención, así como a la adquisición de nuevos clientes. Combinando entonces la adquisición de clientes y un mayor número de negocios con los clientes existentes, la empresa debería aumentar su participación de mercado y el consecuente aumento de sus ingresos.

7.2.3. Perspectiva de Procesos Internos

Los procesos internos del instituto, se enfocan hacia dos componentes vitales de la estrategia: mejorar continuamente los procesos y reducir los costos junto con aumentar el grado de utilización de la capacidad instalada para el componente de productividad dentro de la perspectiva financiera, y en cuanto al componente de crecimiento se enfoca en la gestión eficiente de los proyectos estratégicos.

Los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera y del cliente, se alcanzarán a través de los siguientes temas estratégicos:

- **Mejorar Productividad:** El impulsor de la gestión eficaz de los procesos es comprender y dar prioridad a aquellos donde se pueda causar mayor impacto. Una vez establecidas las prioridades, tendrá más capacidad de desarrollar, entregar y evaluar servicios, a partir de la identificación y adopción de mejores prácticas, proceso que está alineado con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la que se estableció el proyecto de gestión del conocimiento. La institución seleccionó este tema porque muchos de sus procesos internos no estaban bien integrados o muy enfocados en proporcionar valor interno o externo, enfocándose entonces la buena parte de las mejoras de los procesos en las mejores prácticas, capturando las mejores ya existentes dentro de la organización e incentivándose a su vez la mejora continua dentro de cada una de las áreas de la institución.
- **Ejecutar las principales alternativas:** A partir de la elección de las alternativas de crecimiento, que se estructurarán bajo la metodología de proyectos, se requiere la gestión eficaz de los mismos, mediante el mejor

aprovechamiento de los recursos disponibles tales como el tiempo de ejecución y los recursos financieros.

7.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La base de la estrategia del Instituto del Corazón de Bucaramanga es su talento humano, por lo cual para fortalecer su talentosa fuerza laboral, se definió establecer los proyectos de cultura organizacional y gestión del conocimiento, como los impulsores de este objetivo.

Dentro de la cultura organizacional, se encuentra el aseguramiento de que los colaboradores entiendan la estrategia, para la generación de su conciencia estratégica, teniendo en cuenta que el valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia.

Y la gestión de conocimiento consiste en desarrollar una organización que aprende a partir de la identificación de mejores prácticas, asegurar la disponibilidad de información estratégica y desarrollar competencias estratégicas a través de capacitaciones continuas, con el fin de integrar funciones, integrar datos y alinearse con las prioridades. De este modo, unos apoyan el trabajo de los otros y todos trabajan hacia fines comunes para alcanzar el éxito estratégico.

7.3. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para cada una de las cuatro perspectivas del mapa estratégico se definieron los respectivos objetivos estratégicos del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.

7.3.1. Perspectiva Financiera

F1: Mejorar la eficiencia en costos en función de actividades: consiste en establecer el modelo de costos para reducir los costos como porcentaje de los ingresos, de modo que las ganancias aumentarán a medida que se incrementan los ingresos, generándose un aumento de los beneficios rentables de los negocios actuales.

F2: Crecer mediante las alternativas estratégicas: el instituto define que para alcanzar sus objetivos, no será exclusivamente a través del crecimiento interno de sus negocios actuales, sino que la organización necesita implementar alternativas estratégicas que incluye adquirir o crear nuevas alianzas estratégicas que se alinearán con sus competencias clave de gestión. Este objetivo es clave para el potencial crecimiento futuro a medida que la institución aporta capital, conocimiento y redes de valor a las alternativas de crecimiento que se convertirán en oportunidades de mercado.

7.3.2. Perspectiva del Cliente

La institución alcanzará sus objetivos financieros proporcionando tres propuestas de valor a sus clientes.

C1:Aumentar la satisfacción del cliente por la prestación del servicio integrado:

La empresa se enfoca en la prestación integral del servicio de salud al centrarse en la mejora de su estructura de red, lo que aumenta la profundidad y la amplitud de la relación, aumentándose el valor de los clientes.

Dentro de la perspectiva del cliente se establece la construcción de las relaciones duraderas con los clientes, que implica llegar a conocerlos, construir relaciones con ellos y aumentar la participación de la empresa en la contratación con estos clientes. Esto involucra a todos los procesos, para que se centren en atraer, aumentar y retener las relaciones con los clientes, a través del cumplimiento de los compromisos, siempre intentando proporcionarles una experiencia que supere sus expectativas. Este marco conlleva a los siguientes objetivos estratégicos:

C2: Fidelización de los clientes: Los clientes leales valoran la calidad del servicio de la empresa y están dispuestos a pagar precios justos por el valor proporcionado. Son menos propensos a buscar alternativas, elevando así significativamente los descuentos que un competidor potencial debe ofrecer para atraer la atención de los clientes. Asimismo, se tiene en cuenta que los clientes pueden abandonar la

organización si no responde a sus solicitudes de información y de solución de problemas.

C3: Obtener información oportuna de clientes: También es probable que los clientes comprometidos proporcionen a la empresa una retroalimentación sobre problemas y oportunidades de mejora. El conocimiento profundo de clientes impulsará todos los procesos de la institución, ya que con este conocimiento, la organización estará más preparada para entrar en nuevos mercados, ofrecer soluciones innovadoras, satisfacer expectativas y mejorar continuamente.

Los siguientes objetivos estratégicos están dentro del marco de valor de las alternativas de crecimiento, que consiste en aumentar el valor de los clientes de la empresa al establecerse como el objetivo principal de la gestión de clientes, que implica adquirir clientes nuevos con excelentes servicios.

C4: Incrementar la oferta: Al aumentarse la capacidad para la prestación de los servicios, son más los procedimientos que se realizarán en la especialidad.

C5: Ampliar el acceso a los servicios de salud: El aumento de la cobertura de los servicios de salud genera un aumento en la población beneficiada por el fácil acceso a la prestación del servicio.

7.3.3. Perspectiva de Procesos Internos:

Para cumplir con las tres propuestas clave de la perspectiva del cliente, se identificaron cinco objetivos estratégicos en dos temas estratégicos clave de los procesos internos.

Tema Estratégico: Mejorar Productividad

P1: Disminuir los causales de altos costos en los servicios: Se generan mejoras en los procesos al identificarse las fuentes de altos costos y al tomarse las acciones correspondientes.

P2: Mejorar el grado de utilización de la capacidad instalada: Al establecerse las causas del porcentaje de utilización de la capacidad, que resulta de la medición, se buscan soluciones innovadoras.

P3: Adoptar continuamente las mejores prácticas de los procesos: Buscando continuas mejoras en las operaciones de los principales procesos de la empresa, para ser una empresa cada vez más competitiva, al encontrar buenas prácticas para mejorar continuamente la productividad y la calidad en la prestación de los servicios.

Tema Estratégico: Ejecutar las principales alternativas:

P5: Gestionar eficientemente los proyectos estratégicos: Se establece el uso adecuado de los recursos disponibles para la implementación de los proyectos, en lo referente al alcance, tiempo y costo.

7.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La gestión del conocimiento es el facilitador de los siguientes objetivos estratégicos:

A1: Desarrollar competencias estratégicas: Las capacidades de los empleados en la mejora de los procesos son la base para mejorar las operaciones, por lo que el objetivo incluye aumentar el porcentaje de empleados que han alcanzado varios niveles de competencias, por lo que previamente se debe identificar las competencias clave que impulsan la estrategia y luego se capacitará y reclutará a los empleados que muestren los niveles más altos en esas competencias clave.

A2: Asegurar la disponibilidad de información estratégica: Se relaciona con la tecnología que tiene un papel importante en la mejora de las operaciones, ya que los empleados necesitan una rápida retroalimentación de información sobre procesos, servicios y clientes serán fundamentales para el instituto, que busca reducir costos y mejorar continuamente. Las tecnologías de la información también mejoran la comunicación de conocimientos y experiencias entre los colaboradores, procesos y unidades, al tiempo que fomentan la aplicación compartida de las mejores prácticas.

La empresa debe buscar constantemente la tecnología necesaria para potenciar el crecimiento y una mejor toma de decisiones en todos los aspectos del negocio.

A3: Desarrollar una organización que aprende de la identificación de mejores prácticas: Consiste en identificar mejores prácticas dentro de toda la organización y divulgarlas a todas las unidades.

Dentro del proyecto enfocado en fortalecer la cultura organizacional se encuentra el siguiente objetivo estratégico.

A4: Asegurarse de que todos los empleados entiendan la estrategia: Incluye encuestas periódicas para medir la comprensión que tienen los empleados de las prioridades estratégicas y conciencia de la contribución de sus actividades diarias para que los procesos sean mejores. La cultura debe estimular la generación de nuevas ideas y soluciones para mejorar el proceso, así como el compartir esas ideas con otros grupos de la empresa. Finalmente, todos los empleados se alinearán para alcanzar la estrategia y cada uno sabrá cómo contribuye a la estrategia y se hará responsable de alcanzarla.

7.4. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

El Instituto del Corazón de Bucaramanga identificó 17 objetivos estratégicos clave entre las cuatro perspectivas, los cuales se interrelacionan en su mapa estratégico corporativo, el cual presenta en el ANEXO 40, proporcionando una representación visual de la estrategia en una sola página, dando una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las perspectivas para finalmente describir la estrategia.

7.5. DEFINICIÓN DE INDICADORES

Los indicadores para cada uno de los objetivos del mapa estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, se presentan en la tabla 10.

Tabla 10. Indicadores del Balanced Scorecard del ICB

No.	INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD DEL ICB
1	Aumento de las Ventas Totales
2	Valor Económico Agregado
3	Valor Presente Neto
4	Disminución de los costos como porcentaje de los ingresos
5	Porcentaje de clientes altamente satisfechos con la atención integral prestada por el servicio
6	Porcentaje de sugerencias hechas por usuarios y adoptadas para mejorar el proceso
7	Aumento del porcentaje de contratos renovados
8	Aumento del número de servicios realizados (Determina el uso de los servicios)
9	Aumento del número de usuarios
10	Disminución mensual del costo de los servicios
11	Porcentaje de utilización de la capacidad instalada
12	Reducción Eventos Adversos
13	Aumento número de servicios con mejoras sustanciales
14	Varianza del Cronograma (SV)
15	Varianza del Costo (CV)
16	Conciencia estratégica (% de personal que identifica las prioridades estratégicas)
17	Aumento del Número de ideas y mejores prácticas identificadas y compartidas
18	Grado de uso de las TICs
19	Aumentar el porcentaje de colaboradores que han alcanzado altos niveles de competencias

Fuente: Propia

Los indicadores a su vez poseen una información básica que permite precisar su orientación, la cual se registra en el formato de hoja de vida del indicador, una estructura de soporte que formaliza el indicador y el resultado que éste representa. La hoja de vida del indicador de la institución, está conformada por información que está directamente alineada con los requisitos del software SVE Balanced Scorecard de PENSEMOS S.A, con el cual cuenta la empresa para implementar el Cuadro de Mando Integral. En este caso la información requerida es:

- Nombre del indicador
- Alias o nombre corto del indicador
- Descripción o definición del indicador
- Procedimiento de cálculo, se registra la fórmula y las variables asociadas
- Unidad de captura y de almacenamiento
- Frecuencia de medición

- Meta del indicador
- Orientación del valor óptimo, junto con la escala, que corresponde a los intervalos para establecer la semaforización
- Frecuencia de la toma de datos
- Responsables del análisis

Este formato facilita la visualización de las principales características del indicador mostrando el desempeño del sistema. Lo ventajoso de esta herramienta es que permite analizar simultáneamente varios elementos en una sola hoja. Las hojas de vida de cada uno de los 21 indicadores definidos se presentan en el ANEXO 41.

7.6. ASIGNACIÓN DEL PESO RELATIVO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y A LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

Inicialmente se elaboró una matriz de doble entrada, compuesta por la lista de los objetivos estratégicos, de forma vertical y horizontal. (Ver ANEXO 42). Posteriormente se calificó la relación entre objetivos según el nivel de importancia para la alta dirección definiendo cuál de todos los objetivos es más importante, igual de importante y menos importante, con la ayuda de la siguiente escala para valorar la Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos

La calificación se efectuó de la siguiente manera: ¿El objetivo i, es más importante que el objetivo j?.. Dependiendo de la respuesta obtenida fueron asignados los puntajes. Finalmente, se sumó horizontalmente para luego totalizar y determinar el porcentaje de cada uno de los objetivos estratégicos del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

Tabla 11. Escala para valorar la Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos

Objetivo j \ Objetivo i	Aj1	Aj2	Aj3		Ajn
Ai1					
Ai2					
				Aij	
Ain					

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Muy importante	2
Igualmente importante	1
Menos importante	0,5

Fuente: Propia

Asimismo, una vez se obtuvo el peso de cada uno de los objetivos estratégicos, estos fueron agrupados por perspectivas, y se sumó el valor de cada uno de estos dentro la perspectiva estratégica correspondiente, obteniendo el peso de cada perspectiva en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard):

- Perspectiva Financiera: 23%
- Perspectiva de Clientes: 30%
- Perspectiva de Procesos Internos: 24%
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: 23%

Observándose que para la institución todas las perspectivas son importantes, siendo la de mayor peso la perspectiva del cliente, pero se refleja que las cuatro están

interrelacionadas y el cumplimiento de una perspectiva depende de la otra. Los resultados obtenidos en esta fase se presentan en la tabla 12.

7.7.DEFINICIÓN DE INICIATIVAS

El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificadas, sino que la organización debe adoptar un conjunto de planes de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores que se denominan iniciativas estratégicas, las cuales crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las iniciativas.

Estas iniciativas deben estar alineadas con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto integrado de inversiones, en lugar de como un grupo de proyectos aislados. Las iniciativas estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga están conformadas por los proyectos estratégicos y por los proyectos que se han venido adelantando, los cuales son:

- Proyecto de costos para gestión basada en actividades: La determinación de costos en función de actividades, con el fin de aportar un modelo analítico que representa la forma en la que los servicios y clientes individuales hacen uso de diferentes cantidades de los servicios proporcionados por recursos indirectos y de apoyo.
- Los proyectos estratégicos: crecimiento institucional, estructura de red, cultura organizacional y gestión del conocimiento, se definieron en la fase de *Project Strategy* y se presentan en los Anexos 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38 y 39.

Tabla 12. Peso de los Objetivos y las Perspectivas del Balanced Scorecard del ICB

OBJETIVO j OBJETIVO i			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																	TOTAL	PORCENTAJE	PERSPECTIVA
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
			Crear una sólida base financiera	Mejorar la eficiencia en costos en función de las actividades	Aumentar las ventas de negocios actuales	Crecer mediante alternativas estratégicas	Aumentar la satisfacción del cliente por la prestación del servicio integrado.	Obtener información oportuna de los clientes	Fidelización de clientes	Incrementar la oferta	Ampliar el acceso a los servicios de salud	Disminuir los costos de la Atención en Salud	Mejorar el grado de utilización de la capacidad instalada.	Adoptar continuamente las mejores prácticas de los procesos	Gestionar eficientemente los proyectos	Asegurarse de que todos lo empleados entiendan la estrategia	Desarrollar una organización que aprende de la identificación de las mejores prácticas	Asegurar disponibilidad de información estratégica	Desarrollar competencias estratégicas			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	1	Crear una sólida base financiera	0	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	23	8%	Financiera
	2	Mejorar la eficiencia en costos en función de las actividades	1	0	2	1	0,5	1	0,5	2	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	16,5	6%	
	3	Aumentar las ventas de negocios actuales	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	13	5%	
	4	Crecer mediante alternativas estratégicas	0,5	1	2	0	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	15	5%	
	5	Aumentar la satisfacción del cliente por la prestación del servicio integrado.	1	2	2	2	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	20	7%	Clientes
	6	Obtener información oportuna de los clientes	0,5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	13,5	5%	
	7	Fidelización de clientes	1	2	2	2	1	1	0	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	22	8%	
	8	Incrementar la oferta	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	14	5%	
	9	Ampliar el acceso a los servicios de salud	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	15,5	5%	30%
	10	Disminuir los costos de la Atención en Salud	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	13,5	5%	Procesos Internos
	11	Mejorar el grado de utilización de la capacidad instalada.	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	19	7%	
	12	Adoptar continuamente las mejores prácticas de los procesos	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	18	6%	
	13	Gestionar eficientemente los proyectos	0,5	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	17,5	6%	24%
	14	Asegurarse de que todos lo empleados entiendan la estrategia	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,5	1	16,5	6%	Aprendizaje y Crecimiento
	15	Desarrollar una organización que aprende de la identificación de las mejores prácticas	0,5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	16,5	6%	
	16	Asegurar disponibilidad de información estratégica	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	0	1	17,5	6%	
	17	Desarrollar competencias estratégicas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	17	6%	23%
TOTALES																				288	100%	100%

Fuente: Propia adaptada del libro, Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora de los Sistemas de Gestión. Enfoque bajo Indicadores de Gestión y Balanced Scorecard

Todo el proceso de Construcción del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) del Instituto del Corazón de Bucaramanga, para que se convierta en una herramienta de gestión estratégica para el control, revisión y actualización de los objetivos estratégicos, se puede resumir en el ANEXO 43.

7.8. MEDICIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

Buscando que el Instituto del Corazón de Bucaramanga tenga la base para el futuro seguimiento de los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral, se realizó una medición inicial de los indicadores con el software SVE Balanced Scorecard de PENSEMOS S.A., adquirido por la empresa. Los resultados de la medición se presentan en el Anexo 44.

8. PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

El programa de socialización del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga se desarrolló con base en la metodología de estratografía mencionada en el marco teórico del presente trabajo de grado, que permitirá comunicar la estrategia en todas direcciones y relacionar la misma, dándola a conocer a todo el personal bajo un proceso de divulgación en Cascada, que radica en que la divulgación de la información va de los niveles superiores hacia abajo.

Según Cummings y Angwin³⁴, la estratografía se puede definir como abstracciones pictóricas que describen las características únicas de las estrategias a representar y las relaciones existentes entre ellas. Logra una clara representación de la estrategia debido a que puede representar claramente los desafíos y la visión, comunicando efectivamente la estrategia de la organización con la elaboración de buen gráfico, adicional a esto se logra causar recordación y entendimiento del mensaje en los diversos actores.

El Instituto del Corazón de Bucaramanga, en cabeza del proceso de Comunicaciones se encontraba diseñando la “Mascota Institucional”, la cual servirá como apoyo en los distintos programas de comunicación realizados por la empresa. La gerencia de la institución decidió agilizar esta actividad y solicitó al proceso de Comunicaciones adelantar la entrega de la mascota institucional (ver ilustración 9), para utilizarla por primera vez en la socialización del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

³⁴CUMMINGS, Stephen. ANGWIN, Duncan. Op. cit.

Ilustración 9. Mascota Institucional ICB



Fuente: Proceso de Comunicaciones del ICB

Basados en el modelo de estratografía y en la mascota institucional del ICB entregada por el proceso de comunicaciones de la empresa, se elaboró con el apoyo de un profesional de diseño gráfico, un modelo gráfico (ver ilustración 10) que facilitó el entendimiento del Plan Estratégico a los colaboradores de la empresa.

El modelo gráfico diseñado cumple los siete principios del modelo de estratografía: atraer y centrar la atención; difundir la mirada por el gráfico; buscar conexiones y facilitar a la mirada la relación entre los niveles micro y macro, mimesis (conducir el ojo a su dirección natural), sinestesia (multimodal) y nemotecnia (fácil recordación).

Ilustración 10. Modelo gráfico para la socialización del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga.



Fuente: Propia

El Modelo gráfico para la socialización del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, cumple con los siete principios del modelo de estratografía:

- Atrae y centra la atención en la idea principal que es el Plan Estratégico, cumpliendo con las características definidas para detener la mirada del espectador, es novedoso, es estético al cuidar la gama de colores y la definición de tonos y trazado de líneas, es objetivo al expresar como idea central la planeación estratégica y finalmente es útil pues transmite la sensación de que el espectador puede tomar rápidamente algo del diseño.
- Difunde la mirada por el gráfico, permitiendo al ojo moverse cómodamente y captar rápidamente la representación gráfica: Se vislumbra en la distribución de arriba hacia debajo de las ideas expresadas en la imagen, los nombres y mensajes son leídos de izquierda a derecha y la distribución de los nombres de los proyectos del plan estratégico, permiten una lectura en el sentido de las agujas del reloj.
- Facilita crear conexiones y motiva su búsqueda alrededor del gráfico, como la conexión existente entre el plan estratégico y los proyectos a través de las venas conectoras, y la relación de la frase de la mascota “todos somos vitales” con la radiografía presentada; asimismo, se cumple con las características establecidas dejando espacios en blanco y neutrales (tonos grises), que permiten al observador elaborar sus propias interpretaciones.
- Facilita a la mirada la relación entre los niveles micro y macro, es decir, la gran imagen y el detalle, como las conexiones entre proyectos y el plan estratégico, entre el significado de “todos somos vitales” y lo representado en la radiografía, ilustrando la importancia que los proyectos del plan estratégico, los colaboradores, usuarios y familiares, clientes, aliados estratégicos y proveedores tienen para la empresa, y que al igual que en el cuerpo humano todos los actores son esenciales, importantes y vitales para el funcionamiento de la organización. Para cumplir con las características de este criterio, se dejaron solo los detalles fundamentales que permitieran una buena

interpretación y se emplearon solo tres tonos para cumplir con la siguiente característica, el rojo y el azul como colores institucionales del ICB, y el tono gris que permite una neutralidad y un contraste con los colores de la empresa.

- La mimesis sugiere que el modelo gráfico debe expresar claramente la forma como debe ser leído, al conectar el corazón a través de las venas a los pulmones, deja ver que los proyectos son el resultado de la planeación estratégica de la empresa, asimismo, la parte superior de la imagen resalta que los proyectos se desarrollan dentro del cumplimiento de la misión del ICB “un compromiso de vida”; finalmente, la mascota institucional apoya la idea otorgando relevancia a los proyectos con su frase “todos somos vitales”.
- Otro principio es ser multimodal a través de la sinestesia, el gráfico cumple con este propósito al contener una mezcla equilibrada, sobria e integrada de gráfico y texto, logrando comunicar el significado de la representación gráfica.
- El último principio consiste en ser nemotécnico, es decir, de fácil recordación, al unir todas las características descritas anteriormente, se logra con la representación gráfica causar recordación en el espectador, cumpliendo con el último principio establecido por la metodología de estratografía

Con la divulgación del plan estratégico se buscó una visión compartida, unificar esfuerzos, aumentar los niveles de responsabilidad con el tema y facilitar el futuro monitoreo de la estratégica. Asimismo, pretende alcanzar un correcto conocimiento, una fácil comunicación y una mayor comprensión del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

El modelo gráfico diseñado para la comunicación del Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, fue socializado a través de presentaciones, uso de los medios de comunicación internos y externos con los cuales cuenta la empresa como Spark, Moodle, el voz a voz, folletos y afiches (ver anexos 45, 46) para lograr una visión empresarial compartida por todos los miembros de la organización.

9. CONCLUSIONES

Con la realización del diagnóstico de los estándares de direccionamiento del Sistema Único de Acreditación en Salud, se identificó que aunque el Instituto del Corazón de Bucaramanga, venía trabajando en el direccionamiento estratégico desde el año 2006 y contaba con documentos que mostraban avances en este proceso, todos se encontraban desarticulados. Asimismo, en algunos estándares de direccionamiento, existen falencias y poca o ninguna evidencia de fortalezas en los mismos; por tal motivo, las áreas de la empresa funcionan independientemente y no como un sistema integrado.

Con la realización de la autoevaluación de los estándares de direccionamiento se obtuvo una calificación de 1,14 puntos sobre 5, lo que traduce un bajo cumplimiento de los requisitos exigidos por el Sistema Único de Acreditación en Salud para otorgar a las instituciones la acreditación en salud; por lo tanto, al sincronizar la labor realizada con los requisitos exigidos por acreditación, se logró un gran avance en el cumplimiento de los estándares, para encaminar al Instituto del Corazón de Bucaramanga a la consecución de esta meta trazada por la alta dirección de la empresa.

A partir de los resultados de la autoevaluación de los estándares de direccionamiento realizada por la institución, se elaboró el Plan de Mejoramiento de aquellas oportunidades de mejora encontradas y priorizadas, dicho plan constituyó uno de los primeros lineamientos que siguió la organización para acercarse a la Acreditación en Salud.

La definición de las Variables Estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga, fue el resultado tanto del estado del arte, que establece la situación actual de la empresa, como de la vigilancia tecnológica, realizada a través de la revisión bibliográfica de las tendencias mundiales de planeación estratégica en las

bases de datos especializadas SCOPUS y Harvard Business Publishing, garantizándose la alineación de la estrategia con el entorno interno y externo de la organización, lo cual fue altamente valorado por la alta dirección del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

El proceso de elaboración del plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, estuvo alineado con los requisitos establecidos en los criterios de los estándares de direccionamiento del sistema de Acreditación en Salud, motivo por el cual el resultado final del proyecto de grado se convierte en un insumo y un gran aporte al proceso que actualmente realiza el Instituto del Corazón de Bucaramanga para alcanzar la Acreditación en Salud.

Durante la realización del plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, bajo un enfoque de autogestión, los colaboradores participaron activamente en las distintas fases de realización, lo que garantiza el conocimiento y compromiso por parte de los mismos con los proyectos estratégicos que conforman el plan, dejando un camino marcado para el logro de los objetivos estratégicos trazados por el Instituto del Corazón de Bucaramanga.

Se logró que la Junta Directiva se involucrará más a fondo en el proceso de planeación estratégica, lo que desencadenó que la alta dirección conociera los aspectos por mejorar que actualmente existen en la empresa, y con esto, lograr un alto grado de compromiso e interés de los mismos, por los proyectos definidos para el plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

La participación de los colaboradores y de la Junta Directiva en la elaboración del plan estratégico, logró que toda la organización esté alineada con su direccionamiento estratégico, el cual es encabezado por la alta dirección y cuenta con el compromiso de todos los colaboradores de la institución. Asimismo, garantiza que proyectos definidos para el plan estratégico del ICB fueran acordes a las

necesidades identificadas por la organización, durante la realización del trabajo de grado.

La estructuración del Balanced Scorecard, bajo los resultados de la planeación estratégica de la institución, garantiza la alineación de la organización hacia la consecución de la estrategia a través de la definición de los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, considerando la medición de los intangibles como la principal innovación de esta metodología, para lo cual se tomaron como iniciativas estratégicas los proyectos estratégicos de cultura organizacional y de gestión del conocimiento, junto con los proyectos de estructura de red y crecimiento institucional.

La elaboración del mapa estratégico, representa una visión gráfica de las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos definidos por la organización dentro de cada una de las perspectivas, con el fin de generar un fácil entendimiento y recordación de la estrategia por parte de todos los colaboradores.

La realización de la medición inicial de los indicadores para los cuales fue posible obtener datos, garantiza la adecuada adopción y futura utilización de los mismos. Asimismo, la implementación del módulo de Balanced Scorecard del software Visión Empresarial, facilita y apoya la correcta utilización de los indicadores, esperándose los beneficios que estos presumen.

Se realizó el programa de socialización con base en la metodología de estratografía, logrando que todos los trabajadores del instituto del corazón de Bucaramanga entendieran rápida y fácilmente el proceso que inicia la empresa, motivo por el cual, la conciencia estratégica de los colaboradores de la institución sea muy alta, lo cual debe ser aprovechado por la alta dirección de la empresa.

10.RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que para la elaboración del plan estratégico, se tomaron como insumo los resultados de la Vigilancia tecnológica, este marco de tendencias mundiales no es totalmente acorde a las características del entorno colombiano, por lo que se recomienda que la próxima planeación estratégica que se realice considerando la presente iniciativa de planeación, se revisen más artículos adaptados al entorno específico de la organización.

Se recomienda a los directivos del Instituto del Corazón de Bucaramanga, aprovechar el compromiso que actualmente tienen los colaboradores con el plan estratégico del ICB, para continuar con la realización de las actividades establecidas para cada uno, no quedando los proyectos estratégicos solo en su documentación y estructuración.

Aunque cada proyecto estratégico cuenta con un responsable, que es el encargado de liderar las actividades de implementación del mismo, el líder debe contar con equipo de trabajo definido, debido a que los proyectos son transversales e incluyen la participación de la mayoría de los procesos de la institución. Asimismo, se deben garantizar los recursos necesarios para adoptar estos proyectos estratégicos.

Dentro de la implementación del balanced scorecard se debe tener presente que para su exitosa implementación, se requiere la comprometida participación de todos los colaboradores de la organización, la cual se debe incentivar constantemente con el fin de tener un sistema de indicadores para probar, obtener retroalimentación y actualización de la estrategia de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

MINISTERIO DE LA SALUD Y LA PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto número 10111 de 2006 [en línea]. <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/DECRETO%201011%20DE%202006.pdf>> [citado el 02 de junio de 2012]

_____. Resolución número 001445 de 2006 [en línea]. <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/RESOLUCI%C3%93N%201445%20DE%202006.pdf>> [citado el 02 de junio de 2012]

_____. Resolución número 001445 de 2006 Anexo Técnico No.1 [en línea]. <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/RESOLUCI%C3%93N%201446%20DE%202006%20-%20ANEXO%20T%C3%89CNICO.pdf>> [citado el 02 de junio de 2012]

_____. Resolución número 001445 de 2006 Anexo Técnico No.2 [en línea]. <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/RESOLUCI%C3%93N%201445%20DE%202006%20-%20ANEXO%20T%C3%89CNICO.pdf>> [citado el 02 de junio de 2012]

_____. Resolución número 00123 de 2012, Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario Colombia [en línea]. <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/Forms/AllItems.aspx>> [citado el 02 de junio de 2012]

_____. Proyecto de Ley Estatutaria de Salud del 2013

SISTEMA ÚNICO DE ACREDITACIÓN EN SALUD. Guía Práctica de Preparación para la Acreditación en Salud (2007) [en línea]. <<http://www.acreditacionensalud.org.co/userfiles/file/Gu%C3%ADa%20preparaci%C3%B3n%20acreditaci%C3%B3n%20MPS.pdf>> [citado el 02 de junio de 2012]

_____. Acreditación en Salud [en línea].
<<http://www.acreditacionensalud.org.co/acreditacion.php?IdSub=117&IdCat=29>>
[citado en abril de 2013]

_____. EJES DE LA ACREDITACIÓN. Cultura Organizacional [en línea]
<<http://www.acreditacionensalud.org.co/seguridad.php?IdSub=193&IdCat=84>> [citado
en abril de 2013]

INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. Quienes Somos [en línea].
<<http://www.institutodelcorazon.com/>> [citado el 12 de junio de 2012]

_____. Nuestro origen [en línea]. <<http://www.institutodelcorazon.com/nuestro-origen/>> [citado en mayo de 2013]

NAVARRO LÓPEZ, Jonathan Leandro. Documentos de Acreditación [correo electrónico]. Mensaje enviado a: Adriana Paola VILLAMIZAR PEÑALOZA. 11 de abril de 2012. [Citado el 11 de mayo de 2012]. Comunicación personal.

MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel. MILLA GUTIÉRREZ, Artemio. Introducción al Plan Estratégico. En: **MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel. MILLA GUTIÉRREZ, Artemio.** La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Díaz de Santos, 2005. p. 3-16 (Biblioteca Principal Universidad Industrial de Santander; no.658.401 M 385e)

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997, 2da Edición. 321 p.(Biblioteca Principal Universidad Industrial de Santander; no.658.401 K 17c)

_____. Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004, 1era Edición. 503 p. (Biblioteca Principal Universidad Industrial de Santander; no.658.4012/ K17m)

_____. MEASURING THE STRATEGIC READINESS OF INTANGIBLE ASSETS.En: Harvard Business Review (2004).

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10° edición. Bogotá: 3R editores, 2008. 419 p. ISBN: 978-958-30-2183-1

TORO RESTREPO, Julio Ernesto. Hospital y Empresa. 3° edición. Medellín: Hospital Universitario San Vicente de Paúl, 2008. 468 p. ISBN: 978-958-98254-4-0

GARCIA S, Oscar León. Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones. 3° edición. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999. 574 p. ISBN: 958-9041-06-X

COURSERA. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL [en línea].
<<https://class.coursera.org/organalysis-2012-001/wiki/view?page=courseoverview>>
[citado en febrero de 2013]

RÍOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN. Enfoque bajo Indicadores de Gestión y Balanced Scorecard. Segunda Edición. Bogotá. ICONTEC 2010. 211p. ISBN: 978-958-9383-90-2

MOJICA, Francisco José. DOS MODELOS DE LA ESCUELA VOLUNTARISTA DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA [en línea].
<<http://www.franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf>> [citado en febrero de 2013]

GODET, Michel. CREATING FUTURES: Scenario Planning as a Strategic Management Tool. 1 ed. Francia: Editorial Económica Ltd, 2006. P140 - 141. ISBN 2-7178-5244-1

_____. FROM ANTICIPATION TO ACTION: A handbook of strategic prospective. Francia. Editorial: .DUNOD - UNESCO Publishing. 1994. 292 p. ISBN 92-3-102832-4

GODET, Michel. ARCADE, Jacques. ROUBELAT, Fabrice. MEUNIER, Francis. ANÁLISIS ESTRUCTURAL CON EL MÉTODO MICMAC Y ESTRATEGIA DE LOS ACTORES CON EL MÉTODO MACTOR. En: Sección N° 4 de la publicación “Futures Research Methodology, Version 1.0”, de Jerome C. Glenn, Editor, publicada por el Millennium Project del American Council for the United Nations University, Washington, USA, 1999. ISBN 987-98351-1-5

GODET, Michel. DURANCE, Philippe. LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Para las empresas y los territorios. Francia: Editorial: DUNOD-UNESCO- Fondation Prospective et Innovation, 2011. 156 p

_____. CUADERNO DE LIPSOR: La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. En: El Cercle des Entrepreneurs du Futur. Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation. Serie de Investigación No. 10 (abril 2009). 149 p

_____. LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Problemas y métodos, Cuaderno No. 20. Segunda Edición. Francia. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, 2007. 105 p.

PATANAKUL, Peerasit. SHENHAR, Aaron. WHAT PROJECT STRATEGY REALLY IS: The fundamental building block in Strategic Project Management En: Project Management Journal Vol 43 No. 1 (2012); p 4-20

ARTTO, Karlos., et al. WHAT IS PROJ ECT STRATEGY? En: International Journal of Project Management. Vol 26, No. 1 (2007); p. 4-12

PORTER, Michael, ESTRATEGIA COMPETITIVA. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. Editorial PIRAMIDE. 2009. 456 p. ISBN 9788436823387

_____. WHAT IS STRATEGY?.En: Harvard Business Review (Noviembre - Diciembre1996); p. 61-78.

MORALES, Juan. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: en tiempos de incertidumbre. En: Harvard Deusto Business Review. Referencia N. O 3540.

UNIVERSIDAD DE GRANADA. Scopus [en línea].
<http://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_electronica/bases_datos/scopus> [citado en 4 de febrero de 2013].

THONGPAPANL, Narongsak. THE CHANGING LANDSCAPE OF TECHNOLOGY AND INNOVATION MANAGEMENT: An updated ranking of journals in the field. En: Technovation. Mayo, 2012. Vol. 32, Nº 5, p. 257.

ORTEGÓN. Edgar. PACHECHO, Juan F. ROURA, Horacio. METODOLOGÍA GENERAL DE IDENTIFICACIÓN, PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA. [en línea]
<<http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Bibliograf%C3%ADa%20sobre%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Marco%20L%C3%B3gico/1327.pdf>> Publicación de las Naciones Unidas. CEPAL. 2005

CHESBROUGH, Henry y APPLEYARD, Melissa, OPEN INNOVATION AND STRATEGY. En: California Review Management. Vol. 50, No.1.2007; 21 p.

PARKER GATES, Linda. STRATEGIC PLANNING WITH CRITICAL SUCCESS FACTORS AND FUTURE SCENARIOS: An Integrated Strategic Planning Framework. Disponible en: EBSCO HOST Research Databases. (Noviembre, 2010); 50 p.

COHEN, Michael D. MARCH, James G. OLSEN, Johan P. GARBAGE CAN MODEL OF ORGANIZATIONAL CHOICE. En: Administrative Science Quarterly 17 (1), pp. 1-25. (Marzo de 1972)

GRAHAM T, Allison. LA ESENCIA DE LA DECISIÓN. En: Gel. Buenos Aires. 1998

MEYERSON, Debra. MARTIN, Joanne. CULTURAL CHANGE: An Integration of Three Diferent Views. En: Journal of Management Studies 24:6 (noviembre 1987) Stanford University ISBN: 0022-2380

GOLDSMITH, Stephen. EGGERS, William D. GOVERNING BY NETWORKS: The New Shape of the Public Sector. Virginia. Brookings Institution Press, 2004. Impreso por R.R. Donnelley 244p

CAMPOS, Silvia. CARRO, Roberto. DURAN, Claudia. FERNÁNDEZ, Hugo O. UN NUEVO ENFOQUE PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES. La Ecología Organizacional. En: FACES, Año 6 No. 9 (Septiembre/Diciembre de 2000) pp. 9-22

FERNÁNDEZ A. EL BALANCED SCORECARD: ayudando a implantar la estrategia. Disponible en: <<http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>> [Consultado: 19 de noviembre de 2006].

TREACY M, Wieserma. THE DISCIPLINE OF MARKET LEADERS. Massachussetts: Addison-Wesley. 1995.

ISORAITE Margarita, THE BALANCED SCORECARD METHOD: FROM THEORY TO PRACTICE. En: Intellectual Economics 2008, No. 1(3), p. 18-28. Disponible en EBSCO HOST Research Databases.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. BUILDING & IMPLEMENTING A BALANCED SCORECARD: Nine Steps to Success [en línea]. <<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx>>

CUMMINGS, Stephen. ANGWIN, Duncan. STRATOGRAPHY: The Art of Conceptualizing and Communicating Strategy. En: Business Horizons Vol 54 No. 5 (2011); p 435-446

TÖDTLING, Franz y TRIPPL, Michaela. ONE SIZE FITS ALL?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. En: Research Policy 34 (2005); p. 1203-1219.

J. TEECE, David, GARY, Pisano y SHUEN, Amy. DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. En: Strategic Management Journal, Vol. 18:7 (1997); p. 509-533.

DOMINGUEZ, Damian, WORCH, Hagen, MARKARD, Jochen, TRUFFER Bernhard y GUJER, Willi. CLOSING THE CAPABILITY GAP: Strategic Planning for the Infrastructure Sector. En: Harvard Business Review (2009).

M. GRANT, Robert. PROSPERING IN DYNAMICALLY-COMPETITIVE ENVIRONMENTS: Organizational Capability as Knowledge Integration. En: Organization Science. Vol. 7, No. 4, (Julio-Agosto, 1996); p. 375-387.

NONAKA, Ikujiro, TOYAMA, Ryoko y KONNO Noboru. SECI, BA AND LEADERSHIP: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. En: Long Range Planning 33 (2000); p. 5-34.

YEW WONG, Kuan. CRITICAL SUCCES FACTORS FOR IMPLEMENTING KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES.En: Industrial Management & Data Systems Vol. 105 No. 3, (2005); p. 261-279.

F. MOORE, James. PREDATORS AND PREY: A New Ecology of Competition. En: Harvard Business Review, (1993).

R. BARRINGER, Bruce y C. BLUEDORN.THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE ENTREPRENEURSHIO AND STRATEGIC MANAGEMENT.En: Strategic Management Journal, 20 (1999); p. 421-444.

RODAN, Simon y GALUNIC, Charles. MORE THAN NETWORK STRUCTURE: How Knowledge Heterogeneity influences Managerial Performance and Innovativeness. En: Strategic Management Journal, 25 (2004); p. 541-562.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K.STRATEGIC INTENT. En: Harvard Business Review (1989).

GRANT, Robert. STRATEGIC PLANNING A TURBULENT ENVIRONMENT: EVIDENCE FROM THE OIL MAJORS. En: Strategic Management Journal, 24 (2003); p. 491-517.

B. GOODMAN, Michael y B. HIRSCH, Peter. CORPORATE COMMUNICATION: Chapter 4: Strategic and Tactical Models for Corporate Communication practice. En: Harvard Business Publishing (2012).

BEER, Michael y D. WILLIAMSON, Alistair. BECTON DICKINSON (C): Human Resource Function. En: Harvard Business Publishing (1995).

ZAHEER, Akbar y G. BELL, Geoffrey. BENEFITING FROM NETWORK POSITION: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. En: Strategic Management Journal, 26 (2005); p. 809-825.

LEVITT, Theodore. MARKETING MYOPIA (HBR Classic). En: Harvard Business Review (2004).

E. WEBSTER, Frederick. THE REDISCOVERY OF THE MARKETING CONCEPT. En: Business Horizons, (Mayo-Junio 1988).

DÁVILA, Antonio y FOSTER, George. HOW TO STRUCTURE COMPANIES FOR HIGH GROWTH. En: IESE Insight, Issue 6, Third Quarter 2010.

KIM, Chan W. y MAUBORGNE, Renée. BLUE OCEAN STRATEGY. En: Harvard Business Review. (2000).

PORTER, Michael y KRAMER, Mark. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF CORPORATE PHILANTHROPY. En: Harvard Business Review (2002).

JUDGE, William. DOUGLAS, Thomas. PERFORMANCE IMPLICATIONS OF INCORPORATING NATURAL ENVIRONMENTAL ISSUES INTO THE STRATEGIC PLANNING PROCESS: An Empirical Assessment. En: Journal of Management Studies Vol. 35, Issue 2 (1998); p. 241-262.

BINGHAM, Dodge. INTEGRATING RISK MANAGEMENT INTO THE STRATEGIC PLANNING PROCESS AT CANADIAN BLOOD SERVICES. En: Harvard Business Publishing (2009).

CARRADA BRAVO, Teodoro. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS SISTEMAS DE SALUD: ¿Por qué estudiar la Cultura? En: Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social. Rev Med IMSS 2002; 40 (3): 203-211

SULBARÁN GIL, Mariela Emilia. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL II “DR. TULIO CARNEVALLI SALVARITERRA” DEL INSTITUTO VENEZOLANO DEL SEGURO SOCIAL (IVSS- MÉRIDA). Mérida 2008. 128 p. Trabajo de Grado (Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud) Universidad Católica Andrés Bello Decanato de Investigación y Posgrado. Disponible en el catálogo en línea de la biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello
<<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6917.pdf>>

CARDONA FRANCO, Pedro José. BERRIO CANO, Robinson. EL ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA: Cooperativa De Trabajo Asociado Multiser Cta, Induaseo Profesalud Cta, Nutrisalud Risaralda Ltda, Imágenes Diagnósticas. Pereira 2010. 204 p. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial – Ciencias de la Educación). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias de la Educación. Disponible en el catálogo en línea de la biblioteca de la Universidad Tecnológica de Pereira
<<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2042>>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, República de Colombia. GUÍA DE INTERVENCIÓN PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EL CLIMA LABORAL Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL. 56 p. Bogotá. 2005 Disponible en: <<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/ documentos.aspx>>

BOLMAN, Lee G. DEAL. Terrence E.REFRAMING ORGANIZATIONS.Artistry, Choice and Leadership.Cuarta Edición.Estados Unidos de América. JOSSEY-BASS. 2008. 544 p. ISBN 0787987980

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 1122 de 2007. Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. [en línea] <http://salud.univalle.edu.co/pdf/ley_1122_200.pdf>

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD.República de Colombia. CIRCULAR INSTRUCTIVA O45. Código del buen gobierno y de ética. [en línea]: <<http://www.supersalud.gov.co/normatividad/documentos/CircExt045-2007.pdf>> 2007.

CARABALLO, Yeter, MESA, Danelis y HERRERA J. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. En: Revista Cubana de Ciencia Agrícola, Tomo 43, Número 1 (2009).

LÓPEZ T., Marcelo, MARULANDA E.,Carlos y AGUDELO R., Julio. UNA PROPUESTA SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. En:Revista Virtual Universidad Católica del Norte. [en línea] No. 30 (Mayo - Septiembre de 2010). <<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821

BRICEÑO M., María de los Ángeles y BERNAL T., César Augusto. ESTUDIOS DE CASO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CUATRO ORGANIZACIONES COLOMBIANAS LÍDERES EN PENETRACIÓN DE MERCADO. En: Estudios Gerenciales, Vol. 26 No. 117 (Octubre-Diciembre,2010); pág. 173-193.

DYER, J.H., Nobeoka, K. CREATING AND MANAGING A HIGH-PERFORMANCE KNOWLEDGE-SHARING NETWORK: The Toyota case En: Strategic Management Journal 21 (3) , pp. 345-367 (2000)

VERA MUÑOZ, María Antonieta Monserrat. MARTÍNEZ MÉNDEZ, Rafaela, VERA MUÑOZ, Gerardo Serafín. LAS REDES DE CONOCIMIENTO: Caso Microempresa Dedicada Al Cultivo De Langosta Localizada En Puebla, México. Global Conference.En: Business and Finance Proceedings. Volumen 8. Número 1 (2013) ISSN 1941-9589

HERRERA CABALLERO, Juan Manuel. SILVA, Bernardo. FERNÁNDEZ DEL CAMPO. ESTUDIO DE LAS REDES Y LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO. Administración y Organizaciones. En: Administración y Organizaciones. Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa. (Junio 2011)

GULATI, R., Nohria, N., ZAHEER, A. STRATEGIC NETWORKS En: Strategic Management Journal No. 21 (3) (2000), pp. 203-215.

MELO SACRAMENTO, Patricia. MEIRA TEIXEIRA, Rivanda. REDES DE COOPERACIÓN Y RELACIONAMIENTO EN EL SECTOR TURÍSTICO: Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles. En: Estudios y Perspectivas en Turismo Vol. 21 pp.1481 – 1501. (2012) Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos Universidad Federal de Sergipe. São Cristóvão – Brasil.

PINA-STRANGER, Álvaro. INTRODUCCIÓN: El Análisis de Redes Interorganizacionales. En: Revista Hispana para el análisis de redes sociales. Vol 23 No. 1 (Diciembre, 2012) Del Centro de sociología de la innovación, Mines ParisTech. Disponible en <<http://revista-redes.rediris.es>>

ZAHEER, Akbar. BELL, Geoffrey. BENEFITING FROM NETWORK POSITION: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance En: Strategic Management Journal. 26 pp. 809–825 (2005). University of Minnesota.

HARVARD BUSINESS REVIEW. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO. Barcelona. Ediciones Deusto, 2004. 231p ISBN 0-87584-885-0

KIM, W. Chan. MAUBORGNE, Renée. LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá. Grupo Editorial Norma, 2005. 352p. ISBN 938-04-8839-8

COHEN, Ernesto. MARTÍNEZ, Rodrigo. MANUAL FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS SOCIALES. ONU. División de Desarrollo Social CEPAL

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Dirección General de Política de Inversiones. SALUD. GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EXISTOSOS. Imprenta forma e imagen. Primera Edición. Perú. 2011

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN, División de Planificación, Estudios e Inversión. METODOLOGÍA GENERAL DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Chile

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación: Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta edición. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 42p. (NTC 1486)

_____. Guía para la presentación de Referencias Bibliográficas. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 1998. 13p. (NTC 4490)

ANEXOS

Anexo 1. ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO A APOYAR CON EL PLAN ESTRÁTEGICO, PARA UNA FUTURA ACREDITACIÓN

Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO
75	Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear el direccionamiento estratégico de la organización, el cual debe incluir entre otros los siguientes criterios: Criterios: • La junta directiva, el equipo directivo y las personas claves de la organización participan en la definición, la revisión y la actualización del direccionamiento estratégico. • Aspectos éticos y normativos. • Los cambios del entorno. • La seguridad del paciente y los colaboradores. • El enfoque y la gestión de riesgo. • La humanización durante la atención del usuario y su familia. • La planeación, el desarrollo y la gestión de la tecnología en salud. • Análisis de los aspectos de la comunidad (valores, creencias, costumbres, barreras económicas, geográficas, sociales y culturales) que orienten la prestación de los servicios. • La sinergia y la coordinación entre los diferentes prestadores para la atención de los usuarios. • Responsabilidad social con el usuario, los colaboradores, la comunidad y el medio ambiente. • La misión define claramente el propósito de la organización y sus relaciones con la comunidad que sirve. • La visión enfoca a la organización en el desarrollo de sus servicios. • La voz del cliente interno y su responsabilidad frente a sus colaboradores. • Las necesidades del usuario y su familia. • La organización identifica e interactúa con las principales organizaciones dentro y fuera del sector para la cooperación en el desarrollo de un medio ambiente saludable • Ejercicios sistemáticos de referenciación comparativa y competitiva que fortalezcan el mejoramiento.
76	La organización construye a partir del direccionamiento estratégico su plan estratégico. Su formulación está estandarizada, al igual que su divulgación, seguimiento y evaluación. Criterios: • Los objetivos contenidos en el plan estratégico son priorizados, ejecutados y evaluados. • La organización garantiza la formulación participativa del plan estratégico, a partir del cual se formulan los planes operativos, en coherencia con el marco estratégico de la organización. • Los planes estratégicos y operativos son aprobados en la instancia que corresponda. • Se han asignado y aprobado recursos financieros, físicos y talento humano al plan estratégico para su implementación. • Existe un sistema de difusión, seguimiento y monitoreo de los resultados del plan estratégico. • La junta directiva evalúa el cumplimiento del plan estratégico.
77	La organización garantiza el despliegue y la comprensión del direccionamiento y el plan estratégico a todos los niveles de la organización y partes interesadas. Criterios: • Se evalúan las desviaciones encontradas y se implementan las acciones de mejora.

Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO
78	La alta dirección promueve desarrolla y evalúa el resultado de acciones orientadas a la atención centrada en el usuario y su familia, el mejoramiento continuo, la humanización de la atención, el enfoque y la gestión del riesgo, la seguridad del paciente y los colaboradores, la gestión de la tecnología en salud, la transformación cultural y la responsabilidad social.
79	La política de atención humanizada y el respeto hacia el paciente, su privacidad y dignidad es promovida, desplegada y evaluada por la alta dirección en todos los colaboradores de la organización, independientemente del tipo de vinculación. Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas.
80	La organización tiene diseñada, implementada y evaluada una política de prestación de servicios de salud para promover, proteger y mejorar la salud de la población a la que sirve, sin discriminación. La política es parte del direccionamiento estratégico y se articula con la política de calidad de la institución. Criterios: • La política de prestación de servicios está dirigida a usuarios, familiares y colaboradores. • La política refleja las necesidades en salud del tipo de usuarios o de la población a la que presta sus servicios y promueve el uso de la evidencia y de buenas prácticas en atención primaria en salud y salud pública, según corresponda. • La organización asegura que las políticas, las directrices, los procesos y los procedimientos de prevención de enfermedades y promoción. • La organización asegura que las políticas, las directrices, los procesos y los procedimientos de prevención de enfermedades y promoción de la salud están alineados con las normas nacionales y territoriales de salud pública. • Tiene definidos el despliegue y la asignación de recursos y responsabilidades para su aplicación, evaluación y revisión. • El personal está familiarizado con la política de prevención de enfermedades y promoción de la salud y se incluye en los procesos de inducción del personal nuevo. • Se asegura un plan para la evaluación de la política, incluidas las directrices para la recolección y el análisis de datos sobre la prevención de las enfermedades y la promoción de la salud y se verifica su cumplimiento. • Se asegura la competencia necesaria del personal asistencial y de apoyo que tiene a su cargo la implementación de la política para llevar a cabo la prevención de enfermedades y la promoción de la salud. • Se asegura la presencia de estructuras e instalaciones, incluidos los recursos, espacio, equipo, etc., a fin de aplicar la prevención de las enfermedades y las actividades de promoción de la salud.
81	Existe un proceso para establecer los parámetros a partir de los cuales el plan estratégico y los planes operativos son ejecutados. El proceso garantiza la viabilidad financiera de la organización a través de la confirmación de la disponibilidad de recursos para soportar los actuales y futuros servicios y programas de la organización.
82	Existe un proceso para evaluar integralmente la gestión clínica y el modelo de prestación de la organización, que con base en procesos de evaluación de la calidad en la organización, le hace seguimiento a:

Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO
	<u>Criterios:</u> • Resultado de los indicadores del sistema de información para la calidad. • Evaluación de la gestión clínica incluyendo los resultados clínicos ajustados. • Evaluación de los atributos de la calidad y su mejoramiento • Evaluación de la revisión de utilización de los servicios: Sobreutilización y subutilización • El enfoque y los resultados de la Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad en la organización. • Evaluación de gestión de riesgo. • Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas.
83	La organización garantiza la orientación al personal, la cual está alineada con el direccionamiento estratégico de la organización. <u>Criterios:</u> • Desarrollo de: Seguridad del paciente, humanización, gestión del riesgo y gestión de la tecnología. • Inducción y reinducción. • Evaluación de la aplicación del direccionamiento estratégico en el desempeño del colaborador. • Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas
84	Existen procesos y procedimientos de asesoría y educación continuada a la junta directiva. <u>Criterios:</u> • Todos los integrantes de la junta directiva reciben a su ingreso orientación de la organización y sus funciones y de los procesos de direccionamiento en salud, así como sobre cómo realizar reuniones exitosas. Esta orientación está soportada con educación continuada en el tiempo. • La educación continuada debe estar en el contexto de la filosofía, las políticas y los procesos inherentes a la atención de los clientes y sus familias. • Está definido cuándo y cómo los directores de las unidades funcionales asesoran a la junta. • Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas.
85	En las instituciones con sedes integradas en red, existe un proceso de direccionamiento estratégico central para la red, único, compartido entre todos, el cual incluye la descripción clara de cuál es el papel de cada uno de los prestadores de la red en la consecución de los logros comunes. Lo anterior no es óbice para que cada uno de los prestadores posea un plan estratégico de trabajo fundamentado en los objetivos y metas del direccionamiento estratégico de la red, mencionado anteriormente. <u>Criterios:</u> • El direccionamiento estratégico, en sus objetivos y estrategias, establece cómo se generan la sinergia y la coordinación en torno al usuario entre las diferentes sedes. La gerencia de la red cuenta con mecanismos para demostrar los resultados de dicha sinergia. • El sistema de información debe proveer los datos para la evaluación de estos mecanismos. • El presente estándar no exime a cada uno de los diferentes prestadores que hacen parte de la red de cumplir con los demás estándares y secciones descritos en este manual. • La planeación y el gerenciamiento del estándar, si bien deben ser centralizados en cabeza de una red, no implica que las instituciones que la conforman no hagan parte de la planeación, la monitorización y la mejora de dichos procesos, de acuerdo con las directrices emanadas de la gerencia de la red. • El estándar debe ser cumplido sin importar si las instalaciones físicas de los diferentes prestadores son propiedad o no de la organización que gerencia la red

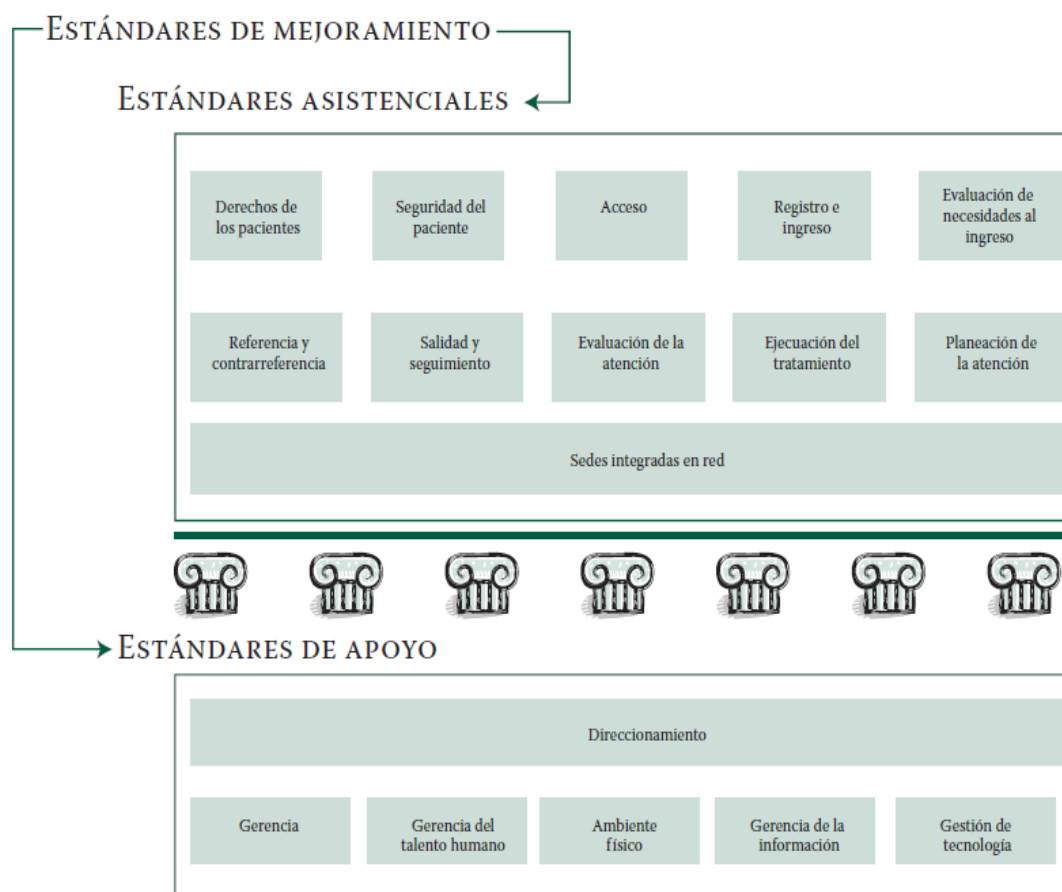
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO
86	Existe un proceso para establecer los parámetros de la relación docencia-servicio, alineados con el direccionamiento estratégico de la organización. Esto incluye: <u>Criterios:</u> • Personal clínico-docente con formación en pedagogía. • Experiencia docente. • Políticas de formación y educación continuada. • Políticas de investigación. • Plan de desarrollo docente. • Definición clara de roles. • Asignación de responsabilidades. • Definición de recursos aportados por las partes. Evaluación de competencias. • Evaluación de la relación docencia-servicio por parte de la alta dirección.
87	La gestión de las oportunidades de mejora consideradas en el proceso organizacional de mejoramiento continuo, que apliquen al grupo de estándares, se desarrolla teniendo en cuenta: <u>Criterios:</u> • El enfoque organizacional del mejoramiento continuo. • La implementación de oportunidades de mejora priorizadas y la remoción de barreras de mejoramiento, por parte de los equipos de autoevaluación, los equipos de mejora y los demás colaboradores de la organización. • La articulación de oportunidades de mejora que tengan relación entre los diferentes procesos y grupos de estándares. • El seguimiento a los resultados del mejoramiento, la verificación del cierre de ciclo y el mantenimiento y el aseguramiento de la calidad. • La comunicación de los resultados.

Anexo 2. EXPLICACIÓN DE LOS GRUPOS DE ESTÁNDARES DEL MANUAL DE ACREDITACIÓN EN SALUD AMBULATORIO Y HOSPITALARIO

Los estándares se encuentran ordenados en el manual de la siguiente manera:

- Grupo de Estándares del Proceso de Atención al Cliente Asistencial.
- Grupos de Estándares de Apoyo Administrativo-Gerencial.
- Estándares de mejoramiento de la calidad.

Y a continuación se presenta una contextualización gráfica de los grupos de estándares:



Anexo 3. BOSQUEJO DEL FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LOS ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO



Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	ASPECTOS CUALITATIVOS		
			FORTALEZAS	SOPORTES DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
75	Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear el direccionamiento estratégico de la organización, el cual debe incluir entre otros los siguientes criterios:	• La junta directiva, el equipo directivo y las personas claves de la organización participan en la definición, la revisión y la actualización del direccionamiento estratégico.			
		• Aspectos éticos y normativos.			
		• Los cambios del entorno.			
		• La seguridad del paciente y los colaboradores.			
		• El enfoque y la gestión de riesgo.			
		• La humanización durante la atención del usuario y su familia.			
		• La planeación, el desarrollo y la gestión de la tecnología en salud.			
		• Análisis de los aspectos de la comunidad (valores, creencias, costumbres, barreras económicas, geográficas, sociales, culturales) que orienten la prestación de los servicios.			
		• La sinergia y la coordinación entre los diferentes prestadores para la atención de los usuarios.			
		• Responsabilidad social con el usuario, los colaboradores, la comunidad y el medio ambiente.			
		• La misión define claramente el propósito de la organización y sus relaciones con la comunidad que sirve.			
		• La visión enfoca a la organización en el desarrollo de sus servicios.			
		• La voz del cliente interno y su responsabilidad frente a sus colaboradores.			
		• Las necesidades del usuario y su familia.			
		• La organización identifica e interactúa con las principales organizaciones dentro y fuera del sector para la cooperación en el desarrollo de un medio ambiente saludable.			
		• Ejercicios sistemáticos de referenciación comparativa y competitiva que fortalezcan el mejoramiento.			

Anexo 4. ESCALA DE CALIFICACIÓN DEL SISTEMA ÚNICO DE ACREDITACIÓN

ENFOQUE					
Variables	ESCALA DE CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Sistematicidad y Amplitud	El enfoque es esporádico, no está presente en todas las áreas, no es sistemático y no se relaciona con el direccionamiento estratégico.	Comienzo de un enfoque sistemático para los propósitos básicos del estándar y empieza a estar presente en algunas áreas. El enfoque y los procesos a través de los cuales se despliega está documentado.	El enfoque es sistemático, alcanzable para lograr los propósitos del estándar que se desea evaluar en áreas claves.	El enfoque es sistemático, tiene buen grado de integración que responde a todos los propósitos del estándar en la mayoría de las áreas. Relacionado con el direccionamiento estratégico	El enfoque es explícito y se aplica de manera organizada en todas las áreas, responde a los distintos criterios del estándar y está relacionado con el direccionamiento estratégico.
Proactividad	Los enfoques son mayoritariamente reactivos	Etapas iniciales de transición de la reacción a la prevención de problemas	Enfoque mayoritariamente preventivo hacia el manejo y control de los procesos y problemas proactivamente, aún cuando existen algunas áreas en donde se actúa reactivamente.	El enfoque es mayoritariamente proactivo y preventivo.	El enfoque es proactivo y preventivo en todas las áreas.
Ciclo de Evaluación y Mejoramiento	La información presentada es anecdótica y desarticulada, no hay evidencias (hechos y datos)	La evidencia de un proceso de evaluación y mejoramiento del enfoque es limitada. Esbozo de algunos hechos y datos, desarticulados	El proceso de mejoramiento está basado en hechos y datos (acciones específicas realizadas y registradas) sobre áreas claves que abarcan la mayoría de productos y servicios	Existe un proceso de mejoramiento basado en hechos y datos como herramienta básica de dirección.	Existen ciclos sistemáticos de evaluación, la información recogida es consistente, válida, oportuna y se emplea para la evaluación y definir acciones de mejoramiento.
IMPLEMENTACION Y DESPLIEGUE					
Variables	ESCALA DE CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Despliegue en la Institución	El enfoque se ha implementado en algunas áreas, pero se refleja su debilidad	La implementación del enfoque se da en algunas áreas operativas principales y existen brechas muy significativas en procesos importantes	La implementación está más avanzada en áreas claves y no existen grandes brechas con respecto a otras áreas	Existe un enfoque bien desplegado en todas las áreas, con brechas no significativas en áreas de soporte.	La implementación del enfoque se amplía continuamente para cubrir nuevas áreas en forma integral y responde al enfoque definido en todas las áreas claves
Despliegue al Cliente interno y/o externo (según la naturaleza y propósito del estándar)	El enfoque no se despliega hacia los clientes	Hay evidencias de despliegue en unos pocos clientes pero éste no es consistente	Hay evidencias de implantación parcial del enfoque tanto en clientes internos como externos con un grado mínimo de consistencia	El enfoque se despliega a la mayoría de los usuarios y es medianamente consistente.	El enfoque se despliega a la totalidad de los usuarios y es totalmente consistente.

RESULTADOS					
Variables	ESCALA DE CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Pertinencia	Los datos presentados no responden a los factores, productos o servicios claves del estándar.	Los datos presentados son parciales y se refieren a unos pocos factores, productos o servicios claves solicitados en el estándar.	Los datos presentados se refieren al desempeño de algunas áreas claves, factores, productos y/o servicios solicitados.	La mayoría de los resultados referidos se relacionan con el área, factores, productos y/o servicios solicitados en el estándar, alcanzando los objetivos y metas propuestas.	Todos los resultados se relacionan con el área o punto del estándar a evaluar y alcanzan los objetivos y metas propuestas.
Consistencia	Solo existen ejemplos anecdóticos de aspectos poco relevantes y no hay evidencia de que sean resultado de la implementación del enfoque.	Se comienzan a obtener resultados todavía incipientes de la aplicación del enfoque.	Existe evidencia de que algunos logros son causados por el enfoque implementado y por las acciones de mejoramiento.	La mayoría de los resultados responden a la implementación del enfoque y a las acciones de mejoramiento.	Todos los resultados son causados por la implementación de enfoques y a las acciones sistemáticas de mejoramiento.
Avance de la Medición	No existen indicadores que muestren tendencias en la calidad y el desempeño de los procesos. La organización se encuentra en una etapa muy temprana de medición.	Existen algunos indicadores que muestran el desempeño de procesos. La organización se encuentra en una etapa media del desarrollo de la medición.	Existen indicadores que monitorean los procesos y muestran ya tendencias positivas de mejoramiento en algunas áreas claves, factores, productos y/o servicios solicitados en el estándar. Algunas áreas reportadas pueden estar en etapas recientes de medición.	Existen procesos sistemáticos de medición para la mayoría de las áreas y factores claves de éxito solicitados en el estándar.	Los resultados son monitoreados directamente por los líderes de todos los niveles de la organización y la información se utiliza para la toma de decisiones y el mejoramiento de los procesos.
Tendencia	El estadio de la medición y por lo tanto de los resultados, no garantizan tendencias confiables.	Se muestran resultados muy recientes que aunque no permiten tener suficientes bases para establecer tendencias, el proceso es sistemático y se empiezan a tomar decisiones operativas con base en la información.	Se presentan tendencias de mejoramiento de algunos factores claves del estándar. Proceso sistemático y estructurado.	La mayoría de los indicadores alcanzan niveles satisfactorios y muestran firmes tendencias de mejoramiento de las áreas claves, factores, productos y/o servicios, lo cual se refleja en que van de bueno a excelente.	Se observan tendencias positivas y sostenidas de mejoramiento de todos los datos a lo largo del tiempo.
Comparación	No existen políticas, ni prácticas de comparación de los procesos de la organización con los mejores.	Se encuentran algunas prácticas independientes de comparación, poco estructuradas y no sistemáticas.	Existe una política de comparación con las mejores prácticas y se encuentra en etapa temprana de comparación de algunos procesos, productos críticos y servicios solicitados en el estándar.	Se encuentra en etapa madura de comparación con las mejores prácticas a nivel nacional de áreas, productos, factores y/o servicios claves solicitados en el estándar.	Los resultados son comparados con referentes nacionales e internacionales y se ubican en niveles cercanos a las tendencias de clase mundial. Cuenta con un sistema de evaluación y mejora de los sistemas de comparación.

Anexo 5. MARCO TEÓRICO

1. ACREDITACIÓN EN SALUD

La Ley 100 de 1993, en Colombia, por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral del Congreso de la República de Colombia, ha impactado de manera sustancial al sector salud, al cambiar no sólo la manera de brindar la asistencia sino su misma concepción y definición; aparecen nuevos actores como inversionistas, intermediarios y aseguradores; se cambian o asignan nuevos roles a los actores tradicionales y en especial a las entidades asistenciales que pasan, de organizaciones prestadoras de servicios de salud, con objetivos claros de beneficio social, como el mantenimiento y recuperación de la salud, a ser generadores de recursos financieros; su significado económico ya no se mide como el beneficio obtenido por la incorporación de las personas que están enfermas a la vida activa, o por las mermas en los costos del sistema por la buena gestión, sino por los rendimientos generados a los, ahora, dueños o administradores del mismo. Se sigue usando la denominación de “sistema de seguridad social en salud” pero se articula y gestiona sólo el aseguramiento de grupos poblacionales mediante pólizas de coberturas mínimas, logrando de este modo no sólo cambiar la percepción de la misma que tiene la comunidad sobre este bien social sino la de los mismos prestadores³⁵.

Sin embargo, no todo es malo, y la competencia generalizada e intensa entre los prestadores de servicios de salud, ha generado como necesario y benéfico, el concepto de competitividad, en el sentido de producir más y de mayor calidad mediante un mejor manejo de los recursos, dando un gran impulso a la búsqueda de teorías y herramientas para la práctica de la gestión, exigiendo, a los gerentes, cada

³⁵TORO RESTREPO, Julio Ernesto. Hospital y Empresa. 3° edición. Medellín: Hospital Universitario San Vicente de Paúl, 2008. 47-48 p.

vez, más y mejores respuestas a los retos planteados por el mayor grado de complejidad del sistema y por la variación permanente del entorno. Es así como la dirección debe orientar sus esfuerzos a obtener la máxima eficiencia posible en todos los procesos para que la organización pueda ser considerada como, rentable y con expectativas de futuro apoyándose en una información relevante y oportuna que le permita establecer objetivos de mejora, determinar las posibles estrategias para alcanzarlos, implementar el desarrollo de dichas estrategias, controlar eficazmente la gestión empresarial, y tomar las decisiones correctivas y de adaptación que sean necesarias.

El decreto 1011 de 2006 que deroga el decreto 2309 de 2002, mejora la comprensión del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención de Salud (SOGCS), que se define como el conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos deliberados y sistemáticos que desarrolla el sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país. Siendo los cuatro componentes del SOGCS: El Sistema Único de Habilitación, La Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud, El Sistema único de Acreditación y El Sistema de Información para la Calidad.

Entre estos componentes, se encuentra el Sistema Único de Acreditación, un conjunto de entidades, estándares, actividades de apoyo y procedimientos de autoevaluación, mejoramiento y evaluación externa, destinados a demostrar, evaluar y comprobar el cumplimiento de niveles superiores de calidad por parte de las Instituciones. En concordancia, es importante comprender que la acreditación en salud se articula con los otros componentes del sistema para garantizar la calidad de la atención en salud y proveer servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional óptimo.

2. ESTRATEGIA.

Existen diferentes definiciones respecto al concepto de estrategia, ya que algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia y para otros son los medios para alcanzar las estrategias.

Alfred Chandler, definió la estrategia como: *“La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”*³⁶.

Para Michael Porter *“La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ‘ser diferente’. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”*³⁷.

Finalmente, para el artículo “Open Innovation and Strategy” de Henry W. Chesbrough y Melissa M. Appleyard; es necesario un nuevo enfoque de la estrategia, la que denominan “Estrategia Abierta”, la cual equilibra los principios de la estrategia de negocio tradicional con la promesa de la innovación abierta.³⁸

3. EL PROCESO DE PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL

Según el libro Hospital y Empresa del Hospital Universitario San Vicente de Paúl “El proceso de planeación organizacional comprende la ejecución de dos subprocesos:

³⁶ CHANDLER, Alfred. 1962

³⁷ PORTER, Michael, ESTRATEGIA COMPETITIVA. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. Editorial PIRAMIDE. 2009. 456 p. ISBN 9788436823387

³⁸ CHESBROUGH, Henry y APPELYARD, Melissa, Open Innovation and Strategy. En: California Review Management. Vol. 50, No.1.2007; 21 p.

Planeación Estratégica y Planeación Operativa. La planeación estratégica, como el proceso que permite estructurar o formular la estrategia; y la planeación operativa como el subproceso de implementación y ejecución”³⁹.

3.1. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA O FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Según el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna *“La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente en la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”*⁴⁰.

Adicional a lo anterior, afirma que la planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Por lo cual, se hace necesario el desarrollo de la cultura organizativa, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar la dinámica del mundo.

Otra definición de planificación estratégica, extraída del documento “Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios” de Linda Parker Gates⁴¹; la planificación estratégica se define como el proceso de definición de los planes de

³⁹TORO RESTREPO, Julio Ernesto. Op. cit., p 52

⁴⁰SERNAGÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10° edición. Bogotá: 3R editores, 2008. p 55.

⁴¹PARKER GATES, Linda. STRATEGIC PLANNING WITH CRITICAL SUCCESS FACTORS AND FUTURE SCENARIOS: An Integrated Strategic Planning Framework. Disponible en: EBSCO HOST Research Databases. (Noviembre, 2010); 50 p.

la organización para el logro de su misión. Una estrategia de la organización es un enfoque derivado de lograr esa misión. El producto de un esfuerzo de planificación estratégica es generalmente un documento (plan estratégico) que elabora una estrategia de alto nivel y articula los elementos que influyen en ella, se trata de una descripción completa del entorno de la organización y sus intenciones. Tenga en cuenta que una estrategia es direccional en la naturaleza, aunque las descripciones y análisis de la situación actual se incluyen, un plan estratégico no se limita a ratificar el statu quo, que dirige el cambio de algún tipo [Cassidy 2006]. División de nivel y unidad organizativa a nivel de planificación debe estar vinculada directamente con el plan estratégico de la organización.

La planificación estratégica no es sólo una base importante para la ejecución de obra, sino que también sienta las bases para la arquitectura empresarial, mejora de procesos, gestión de riesgos, gestión de cartera, y cualquier otra iniciativa en toda la empresa.

Hay muchos enfoques documentados para la planificación estratégica. Típicos procesos de planificación estratégica examinar el entorno actual de una organización y habilidades (la situación actual), las consideraciones sobre la forma en que le gustaría crecer o evolucionar (el futuro deseado), sus aspiraciones como organización (lo que se esforzará por hacer), y sus intenciones para seguir adelante (cómo se va a mover hacia adelante). Estos elementos de alto nivel se describen a continuación:

- El qué: Estas son descripciones de lo que la organización hace y lo que aspira a lograr como sus objetivos, incluyendo sus metas, y medidas de desempeño cuantitativas.
- El Presente: La situación actual, o el medio ambiente actual, se suele describir en términos de misión de la organización, los principios rectores (o valores),

los puntos fuertes de la organización, y las barreras organizacionales (debilidades o desafíos).

- El futuro: el futuro deseado es descrito por la visión de la organización y sus objetivos.
- El Cómo: La vía preferida para la consecución de los objetivos de la organización, los objetivos y la misión se comunica como una estrategia o como metas estratégicas.

Se debe tener en cuenta, que las metas y los pasos para el logro de ellos (es decir, el qué y el cómo), puede asumir un significado distinto en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

3.1.1. Plan Estratégico

El plan estratégico inicia con el diagnóstico estratégico, etapa durante la cual se realizan diferentes tipos de análisis, que se describirán posteriormente, y al final del cual se tienen definidas las necesidades y prioridades sobre las cuales se debe enfocar el plan estratégico.

A continuación se desarrollará la formulación estratégica, en donde se plantean las políticas, objetivos y estrategias que se deben llevar a cabo para solucionar los problemas o debilidades identificadas durante el diagnóstico estratégico. Esta etapa describe como se espera que sea el funcionamiento de la sección a mediano y largo plazo.

3.1.1.1. Diagnóstico Estratégico

Según Humberto Serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica; el direccionamiento estratégico sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la

compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿dónde estábamos? y ¿dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. Lo cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y repararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores clave, con el fin de localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. A continuación se describen algunas metodologías para realizar el diagnóstico estratégico:

- **Análisis del perfil competitivo:** Analizar los factores clave de éxito estableciendo su peso porcentual para luego realizar un benchmarking con los competidores que nos permita identificar ventajas y desventajas, así como aprender de las mejores prácticas de la competencia.
- **Análisis del sector:** Este análisis indica como es el contexto macro económico, político y social del mercado donde compite la empresa.
- **Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM):** Según Humberto Serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica, es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.
- **Análisis de la cadena de valor:** Según el artículo “La cadena de valor”: Una herramienta del pensamiento estratégico de Johana Quintero y José Sánchez;

el concepto de cadena de valor lo popularizó Porter y es una técnica utilizada con el fin de obtener ventaja competitiva. Las actividades del valor agregado real son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando.

- **Análisis del Perfil de la Capacidad Interna (PCI):** Según Humberto Serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica, es una herramienta importante para la realización de la auditoría organizacional. Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presente el medio externo. El PCI examina cinco categorías, a saber: La capacidad directiva, la capacidad competitiva (o de mercadeo), la capacidad tecnológica (producción) y la capacidad del talento humano.
- **Análisis de recursos y capacidades:** Consiste en identificar las fortalezas y debilidades por perspectiva estratégica, calificándolas como altas, medias y bajas y estableciendo el impacto que tienen sobre el éxito empresarial. Una vez clasificadas se seleccionan para perspectiva sólo aquellas consideradas de alto impacto, la estrategia debe enfocarse solo en las variables claves para la empresa. Analiza las áreas funcionales de la empresa, sus fortalezas, sus debilidades y el impacto de estas.

Con base en los resultados de los distintos análisis de la etapa de diagnóstico estratégico, se deben desarrollar las etapas subsecuentes del plan estratégico, buscando solucionar los problemas que se han hallado previamente y aprovechando los aspectos positivos o fuertes que tiene la organización.

3.1.1.2. Formulación Estratégica.

Según Humberto Serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica; las opciones estratégicas que la compañía define para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades, deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable

proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuáles debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. En conclusión, la formulación estratégica consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico.

3.2. LA PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA

La planeación operativa es el subproceso de implementación y ejecución; en ella se establecen el mapa estratégico y los cuadros de mando que permiten estructurar el proceso de comunicación de las estrategias competitivas y su seguimiento. En este subproceso se traducen las directrices estratégicas a términos operativos, es decir, se materializan los objetivos estratégicos al determinar las metas e iniciativas estratégicas necesarias para alcanzarlos y se desarrollan los aspectos de implementación y de evaluación de la estrategia.

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido bien pensada, si la ejecución no se encuentra bien estructurada y acompañada de talento directivo y de liderazgo no funcionará; corresponde este proceso a la implementación de la estrategia.

4. ANALISIS ORGANIZACIONAL

La fundamentación teórica del análisis organizacional, fue extraída del material disponible en el curso Análisis Organizacional de la plataforma virtual de COURSERA⁴².

4.1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son grupos en los cuales sus miembros coordinan sus comportamientos con el fin de lograr un objetivo común, al mismo tiempo variadas y complejas: difieren en tamaño y estructura interna, ya que pueden suponer una multiplicidad de objetivos y tareas; pero están compuestas de individuos cuyos objetivos y motivaciones pueden diferir de los objetivos organizacionales, también deben interactuar con otras organizaciones y deben tratar con limitaciones medioambientales con el fin de tener éxito. Esta complejidad con frecuencia da lugar aun sinnúmero de problemas para los colaboradores y para la supervivencia de la organización. Las teorías organizacionales, se puede utilizar para analizar sistemáticamente cómo opera una organización y cómo se puede controlar de una mejor manera.

Las teorías organizacionales destacan ciertas características de la estructura de una organización y su entorno, así como sus procesos de negociación, realización y cambio. Cada una proporciona un lente para interpretar nuevas situaciones organizacionales y desarrollar un sentido de cómo los comportamientos individuales y grupales se organizan. Las teorías son valiosas para el análisis organizacional porque la mayoría de los problemas de la organización son exclusivos de las circunstancias que se viven en ella.

⁴² COURSERA. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL. Disponible en <<https://class.coursera.org/organalysis-2012-001/wiki/view?page=courseoverview>>

La aplicación del conjunto de herramientas de las teorías organizacionales, permite identificar sistemáticamente las características importantes de una organización y de los eventos que la transforman, permiten elegir un marco teórico aplicable a la modalidad observada de la organización, y utilizar esa teoría para determinar cuáles acciones redirigirán la organización en la dirección deseada.

La primera fase del análisis organizacional ofrece una visión general de los elementos de la organización, la cual utilizará como base para el análisis, por este motivo se define la terminología necesaria para el buen entendimiento del análisis.

Richard Scott⁴³ define las organizaciones como estructuras sociales creadas por los individuos para apoyar la consecución de los objetivos específicos de colaboración. Las organizaciones difieren en una variedad de dimensiones como el tamaño, sector de mercado, estructuras sociales y contexto ambiental, varían por el contexto temporal o era en la que viven y por las diferencias regionales que reflejan distintos contextos culturales.

Para aprender acerca de las organizaciones, se debe reflexionar sobre la forma en que operan, así como se necesita entender los problemas que surgen en las mismas, de los cuales se nombran algunos. En primer lugar, las organizaciones enfrentan problemas de definición de objetivos como metas, no siempre está claro cuál es su misión. Segundo, las organizaciones luchan para conseguir que los colaboradores ejecuten sus tareas. Finalmente, las organizaciones deben preocuparse por la coordinación de las personas que tratan de realizar estas tareas, e incluso de la forma de coordinar las diferentes tareas entre sí.

⁴³Richard Scott es un miembro de la facultad aquí en Stanford que ha estado escribiendo acerca de las organizaciones en las últimas tres o cuatro décadas.

Asimismo, siempre hay una preocupación de sacar recursos necesarios del medio ambiente, esto podría ser una cuarta clase de preocupación; insumos organizacionales, como el dinero o los ingresos, los materiales, el conocimiento, son muy importantes para el funcionamiento de una organización. Asimismo, las organizaciones también tienen que preocuparse de sus salidas de ideas, productos, financiar el medio ambiente, y asegurarse de que el entorno reaccione a ellos; también existe la preocupación con la selección, la formación, y sustitución de sus miembros.

4.1.1. Características analíticas de las organizaciones.

La primera fase del Análisis Organizacional consiste en identificar las características básicas necesarias para el análisis de las organizaciones. Estas características analíticas nos dan un lenguaje o una terminología que se puede utilizar para dar sentido a las empresas, sus diversas formas, y sus problemas predominantes. Richard Scott, identificó un conjunto finito de elementos de cualquier organización que se pueden emplear para enfocar los esfuerzos:

Ilustración 11. Elementos Organizacionales



Fuente: Propia, modificada de Organizational Analysis- Coursera

En la ilustración, se representa que la organización tiene un límite y se ubica en un entorno amplio. Cada organización tiene unos elementos definidos: actores sociales o participantes, estructura social, meta o misión y un conjunto de tecnologías o tareas que realizan para convertir las entradas en las salidas deseadas. A continuación se realiza la descripción de cada uno de los elementos:

- Los participantes de una organización son los empleados y accionistas, quienes hacen contribuciones y obtienen beneficios de la organización.
- La estructura social, que afecta las características que regulan y establecen el patrón habitual de las relaciones entre los participantes de una organización. Esta puede variar en forma, siendo verticales, horizontales o en matriz, así como puede variar también en el grado de formalidad, las estructuras formales implican claramente posiciones sociales demarcadas, mientras que las estructuras sociales informales emergen y son relaciones imprevistas que persisten. Las estructuras sociales son recurrentes patrones de comportamiento y son sistemas culturales que conllevan los principios normativos y creencias cognitivas.
- Las metas son los objetivos que los participantes tratan de lograr a través de la realización de sus tareas, incluyendo la misión de la organización.
- La tecnología es un medio por el cual una organización lleva a cabo el trabajo o entregadas salidas.
- El medio ambiente es el entorno físico, el contexto tecnológico, cultural y social en el que está incrustada una organización. Se refiere a la ubicación de la empresa, que puede requerir diferentes tipos de infraestructura y diferentes tipos de comunicación, así pues, diversas clases culturales, físicas, sociales y ambientes que en realidad pueden alterar la situación de una organización y constituyen un elemento distintivo. Todas las características internas de una organización pueden entrar en relación con los elementos en el medio ambiente.

4.1.2. Clases de Teorías Organizacionales

Richard Scott reconoció tres clases de teoría organizacional, la primera clase de teorías considera las organizaciones como sistemas racionales. En este sentido, las teorías caracterizan a una organización como una colectividad orientada hacia la consecución de objetivos específicos, estas teorías tienden a concentrarse en las unidades administrativas de las organizaciones y sus procesos de toma de decisión racional. La segunda clase son las teorías que relacionan una organización como colectividad cuyos participantes persiguen intereses múltiples, a menudo, forjados en conflicto y en consenso, pero que reconocen el valor de la perpetuación de la organización como un recurso importante, la coordinación no es planeada, emergente, y las coaliciones parecen tener importancia. La estructura informal de las relaciones que se desarrollan entre los participantes es más influyente en la orientación del comportamiento de la estructura formal y los principios rectores; por lo tanto, esta clase de teorías consideran una organización como un organismo adaptativo y se llaman sistema natural.

Más recientemente, los teóricos de la organización han llegado a caracterizar a las organizaciones como sistemas abiertos, aquí, las organizaciones son uniones de los flujos interdependientes y las actividades unen las coaliciones cambiantes de los participantes incorporados en los recursos más amplios, esta clase de teoría se centra más en el medio ambiente que cualquier otro rasgo organizativo.

4.2. TOMA DE DECISIONES

4.2.1. Tipo De Decisiones

Antes de iniciar con el proceso de toma de decisiones, se hace necesario definir los tipos de decisiones que pueden presentarse en cualquier organización: decisiones programadas y decisiones no programadas.

Las decisiones programadas son aquellas que a través del tiempo se vuelven repetitivas y rutinarias para el tomador de decisiones o para la organización por ocurrir con cierta frecuencia, por lo tanto, es posible definirles un procedimiento o un criterio (o regla de decisión) habitual para solucionarlas, permitiendo que no sean tratadas cada vez que se deben afrontar. Lo importante en este tipo de decisiones no es el grado de dificultad de las mismas al momento de decidir, sino que al encontrarse en la repetitividad, brindan la posibilidad de predecir y analizar sus elementos y componentes por más complejos que sean.

Las decisiones no programadas son aquellas que resultan nuevas, no estructuradas e importantes en sí mismas para la empresa al momento de tomar la decisión. Se caracterizan porque en la organización no existen métodos preestablecidos para manejar la situación o el problema debido a que este no se había presentado antes, o porque su naturaleza y estructura son complejas, o porque es tan importante para la compañía que merece un tratamiento hecho a la medida. Asimismo, las decisiones no programadas, también se refieren a problemas que puedan ocurrir periódicamente, pero quizá requieran de enfoques modificados debido a cambios presentados en las condiciones internas o externas.

4.2.2. Toma de decisiones en las organizaciones

En esta etapa se analiza la forma como las empresas toman sus decisiones, partiendo de los diferentes tipos de modelos o enfoques existentes sobre la toma de decisiones, los cuales según James Gene March son:

- Actor Racional
- Seguimiento de Reglas
- Coalición
- Anarquía Organizada

Según Jim March, existen dos tipos de lógicas en la toma de decisiones que son formas intencionales en la conducta del tomador de decisión: la de consecuencia y la de procedencia. La lógica de consecuencia se emplea cuando la elección se realiza basada en las consecuencias que traerá tomar dicha decisión, tiene que ver con las elecciones y los esfuerzos instrumentales, y la lógica de procedencia analiza de donde procede o viene la situación que necesita una toma de decisiones, tiene que ver con el seguimiento de reglas y la actividad interpretativa; por lo tanto, los diferentes tipos de modelos se clasifican en una de estas dos lógicas.

4.2.2.1. Enfoque del Actor Racional

- **Elección Racional**

La elección racional sigue una lógica de consecuencia, es decir estudia las consecuencias o repercusiones de cada una de las alternativas disponibles, por lo tanto, cuando una decisión se toma bajo este enfoque se basa en cuatro aspectos:

- **Conocer alternativas** - ¿Cuáles son las opciones?
- **Conocer las consecuencias de esas alternativas** - ¿Qué sucede si se deja de tomar una opción?
- **Ordenar preferencias** (objetivos clasificados y objetivos en términos de mayor o menor valor).
- **Utilizar una regla de decisión o proceso de elección:** regla por la cual se selecciona una alternativa sobre la base de sus consecuencias para las preferencias (objetivos). Dos reglas de decisión son comúnmente discutidas y reflejan las distintas nociones de un actor racional:
 - ✓ Una persona perfectamente racional (tradicionalmente llamada "hombre económico" por los críticos) que se caracteriza por la claridad en el conocimiento y la coherencia en las preferencias / objetivos. Son una forma ideal de un actor racional.

- ✓ Una persona limitadamente racional, caracterizada por la ambigüedad (e incertidumbre) en el conocimiento (información incompleta) y la inconsistencia en las preferencias / objetivos (inestable). Aquí tenemos individuos que se parecen más a las personas reales que todos conocen. Así que es un poco más cercano a la descripción de la toma real de decisiones, que la forma idealizada.

- **Elección con racionalidad limitada**

La elección con racionalidad limitada, que hace parte del enfoque de actor racional, también se realiza bajo una lógica de consecuencia. Este tipo de elección considera que existe un actor que es incierto sobre las consecuencias y los costos, y con poca claridad en el ordenamiento de sus preferencias.

Teniendo presente estas características, el economista Herbert Simon (1947)⁴⁴, elaboró una teoría de relación satisfaciente como una posible alternativa que puede ser utilizada en este caso, la cual puede ofrecer una toma de decisiones más precisa en cuanto a la forma en que normalmente toman decisiones como personas limitadamente racionales. En lugar de calcular todas las alternativas, se comienza por una que sea más cercana de nosotros, y luego se revisa si esa opción tiene una consecuencia satisfactoria. Simon, trata de satisfacer la estrategia de toma de decisiones, llegando a un umbral de aceptabilidad, pero teniendo presente que los actores son **limitadamente racionales**, debido a que a menudo no tienen tiempo para considerar todas las alternativas, o que carecen de la capacidad cognitiva para optimizar (ambigüedad, falta de precisión, las percepciones poco fiables, etc.).

Al tomar una decisión que se realice bajo este enfoque se cumple con los pasos mencionados en la anterior etapa, teniendo presente que el cuarto paso utiliza la

⁴⁴ SIMON, Herbert Alexander. Economista, politólogo y teórico de las ciencias sociales. Premio Nobel de Economía en 1978.

segunda regla de decisión que habla sobre una persona limitadamente racional, caracterizada por la ambigüedad en el conocimiento y la inconsistencia en las preferencias u objetivos.

4.2.2.2. Seguimiento De Reglas o Proceso Organizacional

El modelo de seguimiento de reglas o proceso organizacional, sigue la lógica de lo apropiado o procedencia, la cual tiene presente los hechos pasados, normas o procedimientos ya establecidos, durante el proceso de toma de decisiones. Especialmente en las organizaciones se llevan a cabo tareas específicas y rutinas, que cumplen con los estándares profesionales, normas, y son realizadas con procedimientos normalizados de trabajo, todo ello como parte de la función de estar en una organización.

Cuando un problema o cuestión se enfrenta a la organización, a menudo se convierte en una cuestión de encontrar la norma o normas a seguir. En lugar de valorar alternativas en términos de sus consecuencias, se siguen reglas que coincidan con situaciones e identidades. Es allí donde las decisiones son tomadas con el enfoque actual, el cual presenta tres factores:

- **Las situaciones se clasifican en categorías** relacionadas con las normas e identidades (roles). ¿Qué tipo de problema es? ¿Quién por lo general lo dirige? ¿Cómo ha sido tratado en el pasado?
- **Los tomadores de decisiones tienen identidades oficiales y roles** que son evocados en situaciones particulares. ¿Quién generalmente resuelve este tipo de cosas? ¿Quién es la persona adecuada?
- Los tomadores de decisiones **están de acuerdo con las normas e identidades del tipo de situación** sobre la cual se debe tomar una decisión. Es decir, también se ajustan a las reglas de lo que ellos consideran adecuado

a su papel en la situación clasificada, coinciden con las normas e identidades de este tipo de situaciones.

Se resalta que el seguimiento de reglas o proceso organizacional se utiliza en las decisiones de organización cuando las personas siguen las tradiciones, corazonadas, las normas culturales, consejos de los demás, las normas pre-existentes y los procedimientos estándar, y heurísticas. La segunda clase de toma de decisiones, no es menos intencional pero está menos preocupada por las consecuencias, la toma de decisiones por las normas es tan ambigua como la toma de decisiones por el medio y el cálculo. Aquí no hay ambigüedad o falta de claridad sobre las consecuencias y las preferencias, más bien hay una falta de claridad y ambigüedad en los acuerdos, lo que estamos de acuerdo o no en las experiencias que compartimos; además, la toma de decisiones aquí es menos consciente, pero si es más intencional.

4.2.2.3. Coalición

Las organizaciones con frecuencia enfrentan las coaliciones de intereses, y se evidencia que la acción colectiva y la reforma de la organización son imposibles si no se construye y gestiona una coalición.

Tanto James March y Allison Graham hablan de las coaliciones de diversas maneras, en la mayoría de los casos, las coaliciones son sistemas sociales, conducidos u organizados por los tomadores de decisiones mutuamente inconsistentes, por esto, se hace difícil ver a los tomadores de decisiones como un equipo unificado; en cambio, tenemos una lucha de poder de una coalición endeble que describe los procesos de decisiones.

Hay varios factores que determinan sus preferencias y soportes, por ejemplo, sus intereses particulares o de sus apuestas específicas, los objetivos en su posición, entre

otros. Cada actor tiene ciertos recursos y poder y entran en un juego de intercambio o negociación, la decisión final, o la acción de la organización es el resultado de la negociación entre estos actores.

El proceso se ha llamado a una lucha por el poder, ha sido analizado o practicado como un modelo de simple fuerza, en donde las decisiones colectivas son producidas por intercambios voluntarios, es decir el comercio y la negociación. El proceso de cambio es relativamente simple, cada actor entra en una relación de intercambio voluntario regulado por normas, asimismo, los participantes aportan recursos, es decir, aportan dinero, propiedad, información, habilidades, acceso a los demás derechos, conocimiento, etc. De igual manera en un intercambio existe un proceso de elección donde hay un comercio mutuamente aceptable, una clase de trueque de ida y vuelta hasta encontrar un acuerdo sobre la relación de intercambio. Finalmente, cada actor comercia tratando de mejorar su posición en el cumplimiento de sus preferencias lo mejor que pueda hasta que no haya más operaciones legales o mutuamente aceptadas.

Las coaliciones implican actores con preferencias e identidades mixtas, que no siempre se alinean, están yuxtapuestos, por lo que requieren este tipo de negociación, el objetivo de los miembros es el de formar una coalición capaz de tomar decisiones que sean favorables a ellos, la gente por lo tanto tiene que hacer intercambios, ofertas y acuerdos en cuanto a las decisiones que se toman por la coalición, por último, los recursos se extraen a través de la acción coordinada.

Las interacciones o intercambios que crean las coaliciones van desde intercambio de favores, sobornos, amenazas, persuasión, gestión de la información que la gente ve o no ve, intercambio de favores, la formación de alianzas y/o unión a las asociaciones.

Sin embargo, el punto aquí es que para manejar una coalición, es necesario pensar en una serie de lógicas de cambio que tienen diferentes tipos de asignaciones o diferentes tipos de juegos y supuestos en los mismos, así, su construcción requiere mucha negociación y discusiones, intercambio de favores y todo ese tipo de esfuerzos de cambio, que una vez obtenidos se debe tratar de mantener, por lo tanto, es un proceso largo y lleno de complejidades.

Las razones por las que los grupos se unen en coalición son: los grupos se benefician de la posibilidad de referencia, una política explícita o meta con la que ellos y otros están de acuerdo, como segunda razón, al unirse a una coalición de organizaciones temprana se puede dar forma a la agenda de la coalición, logrando que la mayoría de los problemas se subsanen antes, tercero, la información es un beneficio selectivo de la membresía.

4.2.2.4. Anarquía Organizada

El modelo de anarquía organizada, sigue la lógica de lo apropiado o procedencia. Desde la perspectiva de anarquía organizada, una organización es:

- Una colección de opciones en busca de problemas
- Problemas y sentimientos en busca de situaciones de decisión en los que podrían ser transmitidos
- Soluciones en busca de problemas a los que podría ser la respuesta
- Tomadores de decisiones en busca de trabajo

Se puede ver una oportunidad de elección (o reunión con las decisiones) como un cubo de basura en el que los diversos tipos de problemas y soluciones son vertidos por los participantes a medida que se generan. (Cohen, March y Olsen 1972:2)⁴⁵.

Esta teoría desarrollada por Cohen, March y Olsen en 1972, también es conocida como teoría de los cubos de basura "Garbage Can Theory"⁴⁶, expresa que una situación de decisión (o la oportunidad de elección) es como un cubo de basura en el que los diversos tipos de problemas y las soluciones son vertidos por los participantes a medida que se generan. La decisión ocurre cuando los problemas, soluciones, participantes, y las opciones coinciden. El momento adecuado las soluciones se unen a los problemas, y los problemas se unen a las opciones de los participantes que pasan a tener el tiempo y la energía para llevarlas a cabo.

Una Anarquía Organizada tiene los siguientes aspectos que posibilitan su identificación:

- Objetivos mal definidos, preferencias problemáticas / identidades incoherentes
- Tecnología Incierta
- Participación fluida
- Corrientes independientes de soluciones, problemas, participantes y reuniones que posibilitan la elección.

Asimismo, el modelo tiene las siguientes características:

⁴⁵ Michael D. Cohen es profesor de Sistemas Complejos, Información y Política Pública en la Universidad de Michigan, Estados Unidos. James G. March es profesor emérito Jack Steele Parker de Gestión Internacional en la Universidad de Stanford, Estados Unidos. Johan P. Olsen es profesor emérito y director del Centro de Estudios Europeos Arena en Noruega.

⁴⁶ COHEN, Michael D. MARCH, James G. OLSEN, Johan P. GARBAGE CAN MODEL OF ORGANIZATIONAL CHOICE. Administrative Science Quarterly 17 (1), pp. 1-25. (Marzo de 1972)

- **Oportunidades elección:** reuniones donde se generen espacios de para tomar decisiones (cubos de basura)
- **Flujos:** Tres corrientes independientes que fluyen a través de cada "cubo de basura".
 - ✓ Corriente de las cuestiones o **problemas**
 - ✓ Corriente del de **soluciones**
 - ✓ Corriente de los **participantes** / actores
- **Cronometraje:** de las oportunidades y los flujos de información. Espacio de tiempo disponible para la toma de decisiones.

Como cualquier modelo, la anarquía organizada tiene unas restricciones o limitaciones para tomar las decisiones:

- **Las estructuras de acceso a los flujos (problemas, soluciones y participantes):** Las cuales pueden ser:
 - ✓ **Sin restricciones / acceso democrático:** Donde todos los problemas, las soluciones y los participantes puedan tomar las decisiones.
 - ✓ **Acceso jerárquico:** Donde solo la alta dirección, pueda tomar decisiones entorno a problemas y soluciones estratégicas.
 - ✓ **Acceso Especializado:** Espacios donde solo problemas, soluciones y participantes especializados en un tema específico, puedan tomar decisiones sobre problemas y soluciones relacionados con la especialidad del tema tratado.
- **Plazos:** los tiempos de llegada de los problemas, soluciones, participantes, y oportunidades de elección deben encontrarse en el mismo espacio para que pueda ser tomada la decisión.

Por lo tanto, las decisiones surgen de la interacción de las limitaciones (estructuras de acceso y plazos) y los flujos en función del tiempo de los problemas (o problemas), las soluciones y los participantes (tomadores de decisiones).

Finalmente, cuando en una empresa, se dan espacios o reuniones para tomar decisiones siguiendo la anarquía organizada, es posible obtener distintos resultados:

- No se tome la decisión
- Las soluciones no resuelven los problemas
 - ✓ **Supervisión (salto):** En estos casos, las personas toman decisiones antes de alcanzar los problemas.
 - ✓ **Vuelo (espera):** En estos casos, las personas esperan que el problema desaparezca y luego eligen una solución.
- Resolución de problemas: El resultado ideal, debido a que se eligen y resuelven los problemas tratados a través de las decisiones tomadas.

Teniendo presente todos los elementos que componen una toma de decisiones por anarquía organizada, es posible que en una empresa se puedan utilizar distintos estilos de gestión del actual modelo:

- **Ser un reformador:** eliminar elementos de decisiones.
- **Ser un entusiasta:** tratar de descubrir nueva visión de la toma de decisiones en los procesos de elección (ideas abstractas)
- **Ser pragmático:** intentar utilizar lo que pueda de los procesos de elección, para elaborar una agenda propia que vaya más allá de lo disponible en los procesos actuales (la anarquía es inevitable, pero susceptibles a la explotación).

4.2.3. Toma De Decisiones Gubernamentales.

Finalmente para complementar y demostrar la similitud en los enfoques, vamos a analizar un estudio realizado por Graham T. Allison⁴⁷, que presenta una metodología que analiza la toma de decisiones centrada en el estudio del comportamiento gubernamental, centrado en tres modelos que no son excluyentes entre sí.

El estudio parte de una pregunta básica ¿Cómo se toman las decisiones? Se debe centrar en las decisiones tomadas y en los actores que participan en dicho proceso. Por lo tanto, son propuestos tres modelos que en conjunto o de manera separada, arrojan luz sobre el proceso de toma de decisiones de la empresa. Los tres modelos deben tomarse en cuenta y tejerse entre sí, para llegar a entender como las empresas toma sus decisiones finales.

Los tres modelos son los siguientes:

- Actor Racional
- Proceso Organizacional
- Burocrático o gubernamental

4.2.3.1. Modelo del Actor Racional Unificado

Supone que la decisión final de una empresa va a ser siempre racional, ya que para llegar a dicha decisión el actor, es decir la empresa, tomará en cuenta principios, alternativas, y propósitos, siempre en concordancia con las metas que la misma empresa ha planteado.

Para tomar una decisión en dicho nivel, se realiza a través de una acción calculada, donde sus problemas estratégicos se encuentran en el centro de sus

⁴⁷ GRAHAM T, Allison. La esencia de la decisión. Gel. Buenos Aires. 1998

preocupaciones, al tiempo que orientarán la selección de una alternativa óptima para dar solución.

En este modelo Allison, se refiere a la empresa como un actor racional unificado, que realizará un árbol de alternativas y consecuencias, que es lo que lo ayudará a tomar una decisión final. De acuerdo con el modelo, la empresa seleccionará la alternativa de mayor utilidad funcional, es decir aquella que es superior de todas las opciones posibles en orden de preferencias. Con esto, la empresa busca solucionar los principales problemas estratégicos, teniendo un equilibrio entre los costos y los beneficios, teniendo siempre presente los fines y objetivos estratégicos de la organización.

Cuando el analista tenga presente este paradigma, debe analizar si la toma de decisiones por parte de la empresa combina las proposiciones mencionadas (valores, objetivos, alternativas y consecuencias), así como las proposiciones particulares del caso en análisis. El analista debe colocarse en el lugar de la empresa y revisar las características de sus estrategias, buscando con esto las eventuales omisiones y así organizará las posibles evidencias. Para lograr esto, debe tomar en cuenta la conducta de los funcionarios, así como los informes de la empresa, lo que permitirá establecer los objetivos, opciones y consecuencias derivadas de la acción de la institución, que no son otra cosa que los fines últimos de su análisis.

4.2.3.2. Modelo del Proceso Organizacional

Supone que el actor racional, es un conglomerado de organizaciones unidas funcionalmente pero con una vida independiente. Para Allison, las empresas perciben sus problemas estratégicos a través del sesgo que cada uno de los departamentos que la conforman les imprimen. Son estos departamentos los que procesan la información, que les permitirá definir más adelante las alternativas y estimar las consecuencias. Los departamentos funcionan con un patrón de

comportamiento específico, con sus responsabilidades en distintas funciones, de las diferentes áreas. Los líderes de la empresa, son los encargados de coordinar dichos departamentos.

El analista debe considerar que para que los líderes logren la coordinación de los departamentos, deben tener en cuenta las reglas y los programas establecidos, bajo los cuales jugará cada participante dentro del contexto general de la organización.

El comportamiento de cada departamento está determinado por las rutinas establecidas en ellas. Cuando se utiliza el segundo modelo, se debe olvidar de la empresa en abstracto y ver cada departamento como una unidad básica de análisis, cuyos comportamientos son idénticos a los del actor racional unificado, definido en el primer modelo. Así cada departamento está orientado por metas y objetivos que condicionan su acción. Esto les lleva a maximizar ciertos valores particulares, que no necesariamente son compartidos por otros departamentos de la empresa.

Bajo esta óptica del segundo modelo, los resultados de los departamentos están limitados por las rutinas o procedimientos preestablecidos. La información procesada depende de las posibilidades de cada departamento, de sus reglas y procedimiento, y de su importancia o influencia dentro del conglomerado de departamentos en la empresa.

El analista de la toma de decisiones de la empresa, debe identificar las responsabilidades de cada departamento y considerar los siguientes elementos, que determinan la influencia de cada una de las dependencias:

- El acceso a la información de primer nivel
- Reclutamiento y contratación de personal
- Distribución de las recompensas (sueldos de los trabajadores)
- Influencia de los líderes de la empresa en el departamento.
- Presupuesto que controla
- Cantidad de personal a su cargo

- Áreas en las que actúan

Una dependencia con muchos trabajadores bien pagos y con un gran alcance, es casi por definición, una dependencia influyente en las decisiones finales.

Por otro lado, el analista debe tener en cuenta no sólo las reglas y los límites de las dependencias sino también sus resultados. El conocimiento organizacional sirve fundamentalmente para:

- Conocer la conducta de dichos departamentos de la empresa y lograr su diferenciación.
- Identificar las tendencias dentro de cada departamento
- Estudiar los cambios y las condiciones en que se dan
- Examinar los intereses, las demandas y las acciones independientes, que provienen de distintas organizaciones.

4.2.3.3. Modelo De La Política Gubernamental o Burocrática

Explica el comportamiento de la empresa mediante “juegos pactados” y no con base en resultados. Aquí los actores son jugadores que atienden no sólo las cuestiones estratégicas específicas, sino a problemas de tipo empresarial, es decir, el estira y afloja característico de la empresa. En el primer modelo el beneficio de la decisión es para todo el entorno empresarial, en el segundo es para las dependencias y en el tercero las decisiones se adoptarán guiadas por los intereses de la empresa.

Las decisiones y acciones de la empresa resultan de sus procesos. Los jugadores tienen como rasgos distintivos el poder y la destreza para imponer a otros líderes su visión de las cosas.

De acuerdo con Allison, para tener la capacidad de explicar por qué se tomó una decisión burocrática en particular, o por qué se dio un patrón de conducta burocrática

especifico, es necesario “identificar con precisión los juegos y los jugadores, descubrir alianzas, pactos y compromisos”.

Para entender la lógica del modelo, es preciso suponer que los jugadores tienen intereses competitivos, que sus prioridades y percepciones dependen de su posición dentro de la empresa, que les interesa los problemas inmediatos más que los problemas estratégicos y que tratan de influir en alguna etapa de la decisión, así como asegurarse que la empresa haga lo que él percibe, aunque no fuera la mejor decisión.

El analista que utilice el tercer modelo, debe tener en cuenta la personalidad y el estilo de cada jugador, son importantes también sus antecedentes y su perfil ya que esto permite determinar la sensibilidad que tendrá hacia ciertas cuestiones y las deudas contraídas con otros departamentos de la empresa.

El análisis del modelo tres debe desplegar el juego, los canales de acción, las posiciones, los jugadores y sus preferencias y diferencias. Pues la acción de una empresa es, en esta perspectiva, el resultado del triunfo de un individuo o grupo. Es necesario ver no solo los triunfos de la empresa sino todo lo que permitió conseguirlo, para entender la toma de decisiones. En este último modelo, se dan de manera simultánea una variedad de juegos en donde los distintos jugadores con propósitos diferentes, suministran diversas intenciones a un resultado.

De los modelos de Allison, el primer modelo o modelo de Actor Racional, sigue la lógica de consecuencia, el segundo modelo “Proceso Organizacional”, y el tercer modelo “Política Burocrática”, siguen la lógica de procedencia. Igualmente, cabe resaltar que cada modelo tiene deficiencias, el modelo de actor racional exagera las consecuencias, sin revisar las razones que explican la aparición del suceso, el modelo de Proceso Organizacional es demasiado estático, pues conocer los sucesos

pasados, no explica el cambio que generará el suceso, y el modelo de Política Burocrática necesita demasiada información para ser empleado.

Asimismo, cada modelo tiene mayor afinidad a las características de ciertas circunstancias, por lo tanto, es mejor aplicarlo en tales situaciones, para la planificación de la crisis el modelo de actor racional se ajusta a las características de la situación, debido al tiempo que existe en la planificación y que permite evaluar todas las alternativas. Cuando las crisis son reactivas, el modelo de toma de decisiones que mejor se ajusta, es el proceso organizacional debido a que proporciona una rápida respuesta a la situación presentada; cuando se presentan cambios provisionales de decisiones, la política burocrática es el modelo que mejor se ajusta, debido a las disputas que en esta se presentan.

Finalmente, los modelos se complementan entre sí, el modelo uno simplifica las cosas a un actor nacional único, se centra en los problemas, los incentivos y los puntos de decisión, y fija el contexto y los grandes patrones nacionales. Dentro de este contexto, el modelo dos, ilumina las rutinas organizacionales que producen información, alternativas y acciones, por último en el contexto del segundo modelo, el modelo tres proporciona más detalles sobre los líderes individuales y la política entre ellos que determinen las opciones principales.

4.3. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La perspectiva del aprendizaje organizacional se refiere a la adaptación y el aprendizaje de la experiencia, básicamente las organizaciones aprenden mediante la codificación de la historia dentro de la estructura organizativa, en las tecnologías y en la cultura; guiando eficazmente la conducta de las organizaciones, por lo tanto, las empresas deben reflexionar sobre lo que funciona o no y luego codificar ese conocimiento en sus elementos organizacionales y de esa manera recordar las mejores prácticas para convertirlas en normas, rutinas y roles.

A través de los años ha ido aumentando la enseñanza del aprendizaje en las organizaciones, con demasiada frecuencia las personas piensa en él como el aprendizaje individual, por lo tanto se hace necesario hacer hincapié en que realmente debe ocurrir a nivel organizacional. No hay duda de que el aprendizaje individual y el aprendizaje en equipo están relacionados con este concepto de aprendizaje organizacional, pero debe ser la organización la que debe estar tratando de codificar experiencias y transmitirlos a sus empleados con la esperanza de mejorar constantemente su rendimiento.

La perspectiva del aprendizaje organizacional, se centra en la práctica de los procedimientos de operacionales estándar, y argumenta que a través de la práctica de ellos se tienen un significado, relevancia y efecto, y por el contrario, es a través de su falta de práctica, que las rutinas se hacen irrelevantes y se olvidan, que ya no son rutinas del conocimiento. No se trata de leer en un libro, sino que se practique y apliquen los conocimientos.

Por lo tanto, la práctica es una vía para la comprensión y para el intercambio de conocimientos. Existen varias características acerca de las prácticas de trabajo, las cuales se mencionan a continuación:

Las prácticas son de colaboración, implican la colaboración que conduce a un producto indivisible; las prácticas son compartidas y entendidas por medio de las historias para entender cómo se realiza una actividad, y tener una comprensión de lo que pasó y por qué; en tercer lugar, las prácticas implican la improvisación y la adaptación a través de su uso, así, un aspecto central del aprendizaje organizacional es la adaptación individual y aprender a aplicar una regla en casos particulares para que no sea algo abstracto codificado, sino algo que se ha adaptado en detalle.

Para animar la ocurrencia y la transferencia de conocimiento dentro de una organización existen muchas cosas que se pueden hacer y se nombrarán unas pocas: En primer lugar se puede valorar los esfuerzos de improvisación para que si una organización ignora o devalúa la improvisación y regla de adaptación, esas adaptaciones ocurrirán de todos modos, también se debe crear colaboración, la valoración y el aprendizaje de la improvisación exitosa permiten la mejora continua en la memoria de la organización para dejar un aprendizaje en los participantes, un tercer modo de permitir el aprendizaje organizacional es poner adaptaciones exitosas y conocimientos en la memoria de la organización. Se citarán diversos temas que se señalan en la literatura sobre aprendizaje organizacional.

El primer tema se refiere a las curvas de aprendizaje, aquí, un experto en aprendizaje organizacional se debe pregunta cómo se sabe que un aprendizaje organizacional se ha producido, discernir el tipo de curva de aprendizaje existente, se tiene que considerar los medios por los cuales los participantes aprenden y mejoran los indicadores que reflejan la curva de aprendizaje.

Para recordar o almacenar, la memoria en una organización, existe una variedad de lugares en los que se puede hacer, sobre todo a través de la tecnología para almacenar el conocimiento de una práctica exitosa. Otra actividad que podría ser exitosa son las tareas y rutinas que pueden ser codificadas en una organización, otra manera es utilizar el personal como vehículos de memoria y transferencia de conocimiento, el problema aparece cuando se van y se llevan el conocimiento con ellos; así, la memoria organizacional no es sólo una base de datos de ideas, es la base de datos de los conocedores con experiencia, por lo tanto se necesita ideas y cultivadores de ellas. Finalmente, las características culturales como las historias y las ceremonias de la comunidad, pueden ser grandes medios de preservar una memoria organizacional, pero podrían ser propensos a ser olvidadas y puede ser que se centran demasiado en los individuos particulares como personas de la organización, en lugar de las situaciones de la práctica.

En una comunidad de aprendizaje, es la práctica una función de la demanda de identidad, por lo tanto se forman grupos cohesivos de las personas que trabajan en la misma tarea y aquí el conocimiento se desplaza rápidamente y es asimilado fácilmente, pero también puede ser coordinado o negociado y comunicado o aplicado de varias formas, por ende es muy versátil, rápido y fácil de comunicarse en estos contextos.

Para generar una comunidad de práctica, primero se debe inculcar colaboraciones en un ambiente seguro es decir, un entorno que permite la toma de riesgos, segundo se debe tener una comunidad donde la gente puede formar entre sí en el proceso de las discusiones y colaboraciones, en tercer lugar, animar a las reuniones que implican una gran cantidad de decisiones sin sentido a las decisiones reales, cuarto animar a las comunicaciones a ser frecuentes para que las normas y procedimientos se aprenden entre estas personas, por último, pensar en formas de recordar a las prácticas individuales y de organización, así como la manera de registrar ese conocimiento, creando una base de conocimientos de lo que la gente necesita saber para hacer bien su trabajo y cómo ese conocimiento puede ser distribuido e interpretado

Así que aquí se menciona la red, inicialmente la red de un solo grupo es ejemplo de una comunidad de práctica, pero cuando se expanda a varios grupos y sus conexiones a través de ellos, se tienen conductos que buscan otras ideas y salen fuera de la propia identidad comunal y de las deficiencias intelectuales. Para superar las deficiencias de una comunidad de práctica, los teóricos de aprendizaje organizacional hablan de las redes de prácticas y de la transferencia de conocimientos.

Las redes de práctica son comunidades profesionales donde la gente no conoce a todos, pero adoptan prácticas similares, recursos similares, e identidades similares.

En este tipo de redes de conocimiento, la práctica puede viajar rápidamente y asimilarse, sin embargo, el alcance es ampliado mientras que los miembros de la comunidad de práctica aprenden.

En la red de práctica, los miembros aprenden el sentido de las normas a través de los libros, la lectura en las redes entre organizaciones, aprendieron a hablar, compartir e intercambiar. Para generar una red de la práctica, hay varias cosas que se pueden hacer como aprender de expertos de otras empresas, por lo tanto, se adquiere una transferencia de conocimientos más allá del pensamiento de grupo, otra cosa que se puede hacer es enviar al personal a campamentos o escuelas de verano, yendo a las fuentes externas de conocimiento y transmitiéndolo a la comunidad local, en tercer lugar, las empresas pueden realizar ingeniería inversa del producto, cuarto las empresas también pueden crear una red de práctica teniendo transferencia de personas a través de las unidades, una quinta forma como las empresas puedan desarrollar, una red de la práctica es hacerlo mediante el empleo de las personas que colman las comunidades de práctica y facilitan la transferencia de conocimientos a través de ellos. Hay otros temas de actualidad que se mencionan, tales como el aprendizaje organizacional procedente de un proceso de exploración o explotación y como una empresa puede aterrizar en ciertos tipos de trampas de aprendizaje.

Cuando March habla de aprendizaje por exploración, se refiere al proceso de búsqueda o la generación de variación, la asunción de riesgos, la experimentación, el juego, la búsqueda de la flexibilidad y la innovación, es básicamente el proceso de generación de nuevas prácticas. Cuando Jim March discute aprendizaje por la explotación, se refiere al proceso de refinación, de elegir, la producción, la eficiencia, la selección, implementación y ejecución, se trata de un proceso de eliminación de las formas inferiores de estrechamiento, aquí la organización trata de mejorar mediante la repetición de la misma tarea una y otra vez.

Una empresa que constantemente explora no puede ser buena en una tarea debido a que no ha practicado mucho, pero a la inversa, una empresa que explota constantemente pone buena a la ejecución de una tarea, pero no ve nuevas formas de promulgar, esto lleva a Jim March a reflexionar sobre las trampas de aprendizaje, que se encuentran en muchas organizaciones y que es una forma subóptima de aprendizaje que surge de un fracaso, si una empresa quiere evitar las trampas de aprendizaje, tienen que equilibrar estos modos de exploración y explotación y tomar conciencia de las trampas de aprendizaje que pueden empujarlos o tirar de ellos en soluciones sub-óptimas.

4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional son las reglas comunes que rigen los aspectos cognitivos y afectivos de la pertenencia a una organización, y los medios por los que se forman y expresan. Dentro de una cultura organizacional, son los actores los que le dan sentido a su existencia de acuerdo a las identidades y normas, los cuales a menudo son contruidos y proporcionados por la organización a la que los actores pertenecen.

El motivo de una cultura organizacional es la expresión y el cumplimiento de lo que realmente la identifica, así que es una especie de una fuerte motivación intrínseca para el rendimiento. Una cultura organizacional implica también aspectos normativos y cognitivos de la organización y de las estructuras sociales, estas son facetas profundas, estructurales que guían la interacción; se basa en el argumento de que si la empresa pudiera controlar y diseñar la cultura, tendría trabajadores celosos, un “comprando adentro”, y personas que trabajen de forma gratuita.

Al colocar la cultura organizacional en medio de la ingeniería, es para buscar que sea un medio de control normativo que busca provocar y dirigir los esfuerzos requeridos a los colaboradores, mediante el control de las experiencias subyacentes,

pensamientos y sentimientos que guían sus acciones, además busca dar un control económico o utilitarista de los recursos.

Para los directivos la cultura es una glosa de una definición amplia de la membresía y la incorporación a una empresa, que incluye normas de conducta, y normas para los pensamientos y sentimientos, que se suman a una noción bien definida y compartida de lo que significa ser un miembro de la organización. La cultura es vista como un vehículo mediante el cual se trata conscientemente de influir en el comportamiento y las experiencias de otros, por lo tanto la cultura es un mecanismo de control que podría hacer cualquier cosa en una organización para tener lo que se quiere. Toda cultura organizacional, deja en las empresas unas huellas, que se pueden visualizar en:

- Significados compartidos, supuestos, normas y valores que rigen el comportamiento laboral
- Estructuras simbólicas, textual y narrativo en el que están codificados;
- Las causas estructurales y las consecuencias de las formas culturales y su relación con la eficacia de la organización.

4.4.1. El Estudio De La Cultura Organizacional

Para estudiar la cultura organizacional, se tomarán los lineamientos entregados por Martin y Meyerson⁴⁸, debido a que garantizan un nivel de concreción. Inicialmente se debe identificar los elementos que conforman la cultura y la forma como se asimila la cultura organizacional.

- **Elementos de la cultura:** Son aquellos que son necesarios de análisis, debido a que permiten identificar la cultura de cada organización.

⁴⁸ MEYERSON, Debra. MARTIN, Joanne. CULTURAL CHANGE: An Integration of Three Diferent Views. En: Journal of Management Studies 24:6 (noviembre 1987) Stanford University ISBN: 0022-2380

✓ **Prácticas**

- Las políticas formales: Políticas, reglas, roles y procedimientos, tales como descripciones de los puestos de trabajo, evaluaciones de desempeño, misión, visión, organigramas, procedimientos operativos estándar, reglas de promoción de cargos, manuales, código de ética y buen gobierno, entre otros.
- Costumbres informales: Normas de comportamiento y de estilo que emergen pero no son planeadas y se convierten en parte de la cultura, tales como normas de comunicación, costumbres, estilos de conducta, hábitos de interacción como la forma de hablar.

✓ **Artefactos**

- Símbolos y herramientas: Símbolos como logos, y herramientas como computadoras, equipos médicos, entre otros.
- Rituales, historias y Jerga: Son códigos que diferencian las subpoblaciones o grupos entre sí. Rituales como actividades y encuentros, presentaciones de trabajo con un estilo propio, historias que son transmitidas entre los colaboradores como la fundación de las empresas y el idioma o la jerga como el dialecto que se emplea dentro de la organización.
- Disposición física y arreglos físicos: La arquitectura y la disposición de las cosas en una empresa, tales como la disposición y construcción de los cubículos, colores, entre otros.

Asimismo, Martin y Myerson argumentan que las culturas difieren en los temas de contenido que destacan.

- **Temas del Contenido:** Son abstracciones utilizadas para organizar las interpretaciones de las prácticas de la organización y sus artefactos.
- ✓ **Externo, interno:** Identificando como es visualizada la cultura de una organización sea desde una perspectiva interna por los colaboradores y

miembros, o desde una perspectiva externa por los clientes, proveedores y la comunidad que la rodea en general.

Estos elementos culturales, ya sean prácticas, funciones, procedimientos, rituales, historias, jergas, símbolos, herramientas o incluso arreglos físicos y temas de contenido, comienzan a formar un mosaico de algún tipo de cultura organizacional, por lo tanto, la cultura se convierte en un sistema de estos significados, y nos proporciona un sentido holístico más amplio de lo que es la cultura de la organización.

Finalmente se hace necesario analizar cómo se interrelacionan los elementos de la cultura para identificar el paradigma actual de la cultura organizacional. Martin y Meyerson, retratan las culturas organizativas como amasar ciertos tipos de paradigmas o estilos. Los paradigmas de la Cultura Organizacional son: integrado, diferenciado y ambiguo.

- **Perspectiva Integrada:** El supuesto más común es que las culturas organizacionales están integradas, que son reconocibles y uniformes. Esto exige que la cultura tenga un refuerzo de los elementos donde están las ideologías y prácticas, así como se alinean todos los temas, por lo que tiene elementos constantes que están siendo mencionados; en este tipo de organización existe un amplio consenso, sus miembros niegan que exista ambigüedad.
- **Perspectiva Diferenciada:** Se puede considerar una cultura organizacional como un archipiélago, mientras que tiene diferentes grupos o campamentos con sus propias perspectivas y cultura, en lugar de una cultura uniforme, hay una diferenciada de múltiples subculturas.
- **Perspectiva Ambigua:** La tercera forma de ver las culturas organizacionales, puede ser ambigua, o tener, poco claro y confuso las concepciones de significados. Una cultura organizacional es ambigua cuando emite señales confusas. Otra forma de una cultura organizacional confusa, es una donde la

gente habla varios idiomas y es difícil dar sentido a las cosas. En una cultura ambigua la organización de los elementos son por lo general poco clara y confusa, hay procedimientos poco claros y falta de claridad sobre la forma de aplicar las cosas, no hay consenso y hay confusión de lo que significan las cosas y la forma de llevarlas a cabo.

Al comparar los paradigmas culturales, se logra una idea de sus diferencias (ver tabla 1), cada uno tiene ciertas características que lo definen. Por ejemplo. Una cultura organizacional practicada por la integración sólo menciona los elementos consistentes, exhibe consenso en toda la organización, y niega la ambigüedad. Por el contrario, la diferenciación cultural implica algunas inconsistencias, y exhibe un consenso dentro de una subcultura, o subculturas dentro de la empresa, pero no entre ellos, por lo tanto canaliza la ambigüedad. Por último, la cultura de ambigüedad carece de claridad en general y tiene problemas con el consenso específico y con frecuencia confunde a sus miembros, en esta cultura la ambigüedad está plenamente reconocida.

Tabla 13. Contraste de Paradigmas de la Cultura Organizacional

	NOMBRE DE LOS PARADIGMAS		
Características	INTEGRACIÓN	DIFERENCIACIÓN	AMBIGÜEDAD
Nivel de consistencia	Sólo menciona elementos consistentes	Algunos inconsistentes	Falta de claridad
Grado de consenso	Amplio consenso de la Organización	Consenso en el interior, no entre, subculturas	Consenso en un específico problema, existe disensión, o confusión
Orientación a la ambigüedad	Negación	Canalización	Admisión

Fuente: Curso de Análisis Organizacional. Cultura Organizacional

En conclusión, la cultura organizacional es un medio de control normativo (ideología), esta ideología se promulga inculcándola en los colaboradores, a través de rituales de presentación, para lograr con esto que los miembros respondan a la cultura organizacional.

4.5. TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS

La teoría de la dependencia de recursos considera una organización en términos de sus dependencias de recursos con otras empresas del entorno, fue fundada por Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik, de acuerdo con Pfeffer y Salancik, las organizaciones modifican su límite con el fin de gestionar las perturbaciones en el entorno externo, así el objetivo central de la empresa es la eficacia en un contexto o entorno, obteniendo supervivencia en este contexto; también se supone que los objetivos específicos de las organizaciones son contingentes sobre las relaciones de dependencia que la mantienen con vida, por lo tanto, estas son las relaciones que fijan sus recursos necesarios.

En este contexto de dependencias de recursos, el objetivo general de la empresa es encontrar una mayor seguridad, por ende las relaciones persisten, son claras, y ventajosa. Así se están buscando relaciones que las hagan independientes. Por último, se considera como las organizaciones responden a las dependencias de recursos en dos formas, pueden ajustarse y adaptarse a estas dependencias, o pueden evitarlas y gestionarlas

Una de las características más importantes de la teoría refiere a los recursos implicados y cómo establecer dependencias. Para identificar las dependencias de recursos, es útil preguntar: ¿cuáles son los recursos fundamentales en un ambiente? ¿Quién controla los recursos tratados?. Los recursos vienen en una variedad de formas y están valorados de manera diferente en función de su importancia y

disponibilidad y se diferencian en términos de quién tiene la discreción y el control sobre ellos.

Hay varios tipos de recursos de los cuales las empresas dependen, estos pueden ser materiales reales cuando la organización construye un producto, o también pueden depender de los recursos técnicos como la información o el conocimiento y por último, pueden depender de los recursos sociales, como el prestigio y la reputación que les permitió sobrevivir.

Hay diferentes tipos de recursos y pueden variar en valor a su importancia y disponibilidad. Claramente, los recursos importantes y de mayor valor son los recursos raros. Los actores y las instituciones que tienen la mayor discreción sobre estos recursos y la menor cantidad de dependencia, serán las más autónomas y capaces de forjar ciertas relaciones con otras empresas del entorno.

4.5.1. Estrategias Gerenciales.

Las estrategias gerenciales incluyen la codificación, el almacenamiento, la reducción de personal, o lo que algunos llaman la eliminación de holgura, o el uso de publicidad que muestre puntos fuertes, y así sucesivamente. Las empresas pueden formar codificación, la cual que ocurre cuando una organización clasifica las entradas antes de insertarlas en el núcleo técnico, es decir, el procesamiento previo. Este tipo de procesamiento previo facilita el enrutamiento adecuado y, si es necesario, la exclusión adecuada. Asimismo, pueden proteger su tarea central de almacenamiento, básicamente las organizaciones deben recoger materias primas o productos, controlando de este modo la velocidad a la que las entradas se insertan en el núcleo técnico o las salidas son liberadas al medio ambiente.

La tercera estrategia implica nivelar, que corresponde a un intento de la organización para reducir las fluctuaciones de entrada o de salida, al igual que es un intento para

acumular existencias aunque el almacenado es una respuesta pasiva, la nivelación implica más de un intento activo de llegar al medio ambiente, con el fin de motivar a los proveedores, o para estimular a las personas por sus resultados. Una cuarta maniobra conlleva a pronosticar, en caso que las fluctuaciones ambientales no pueden ser manejadas por el almacenamiento o la nivelación, las organizaciones pueden tener que anticiparse a los cambios y tratar de adaptarse a ellos.

El objetivo de las estrategias de extrapolación es dar forma a las relaciones de dependencia en el medio ambiente y se puede lograr este objetivo mediante la negociación con otras empresas de realizar de forma selectiva el intercambio de ciertos recursos con ellos, absorbiendo parcialmente otras empresas o mediante la realización de fusiones y/o absorbiendo otra empresa totalmente.

Los esfuerzos más pequeños surgen en la negociación y el medio menos costoso que tenemos a nuestra disposición es la de negociar con otras empresas y evocar la coordinación normativa. La táctica, es negociar, y aquí el gestor emplea una familia de tácticas para protegerse de las relaciones de dependencia inminentes.

Las empresas pueden hacer intercambio mutuo o el abandono de la autonomía a través de una variedad de formas, la más fácil tal vez, es a través de un contrato, con el cual la empresa intenta reducir la incertidumbre mediante la coordinación de su comportamiento futuro definiendo las reglas de contacto e intercambio inter-organizacional. Otra forma de intercambio puede surgir a través de la creación de consejeros comunes o diversas formas de cooptación, donde a los miembros de las organizaciones competidoras se les da una posición dentro de la organización, otra forma de intercambio de recursos puede surgir en los contratos jerárquicos, y estos son contratos desarrollados para gestionar las dependencias a través de las cláusulas condicionales, evocando los mecanismos jerárquicos para manejar conflictos.

Un medio más extenso de unión con otras empresas puede implicar la puesta de recursos comunes entre las organizaciones; una forma de lograr esto es participar en una empresa conjunta o entrando en alianzas estratégicas como medio para aunar recursos. Así, una empresa puede combinar todos sus recursos de varias formas para lograr una mayor autonomía y control sobre los recursos del medio ambiente.

4.5.2. Estrategias generales de gestión.

La primera estrategia general es evitar las dependencias de recursos en otras empresas, lo cual se puede lograr a través de una variedad de medios, mediante el uso de estrategias como el almacenamiento, participar en contratos a largo plazo que amortiguan su salida, tratando de cambiar las reglas y regulaciones legales establecidas para gestionar los mercados competitivos, diversificando y encontrando intercambios sustituibles o copias de seguridad.

Una segunda estrategia es romper la dependencia de la empresa en otras empresas, para crear su dependencia, por lo tanto, aquí se pueden utilizar estrategias como el secreto de la información y restringir la información, incluso se puede comenzar una demanda antimonopolio, coaptar la empresa controladora, adquirir el control de la entrada de la organización por controlar, o incluso se puede configurar las normas de regulación.

Así que ahora se tienen dos enfoques generales y una variedad de estrategias específicas de gestión que se pueden utilizar para trabajar las relaciones de las empresas con los recursos existentes en el medio ambiente.

4.5.3. Las deficiencias la teoría de dependencia de los recursos

La teoría de la dependencia de recursos tiene una hipótesis construida en que todas las organizaciones son más o menos similares, se acercan al medio ambiente de la

misma manera, adquieren los recursos en un mundo incierto, cuentan con personal limitadamente racional y con gerentes que buscan optimizar sus propios intereses y los de las organizaciones.

4.6. REDES DE LA ORGANIZACIÓN

Inicialmente, se hacen necesarios unos conceptos generales y el pensamiento detrás de la perspectiva de redes sociales en la organización, para posteriormente presentar una teoría de las redes de la organización.

4.6.1. Entornos y Estructuras Sociales como redes sociales.

- **Entornos como La Redes Sociales**

La perspectiva de redes sociales abarca la noción de arraigo, Granovetter y otros autores argumentan que la vida social está integrada en las redes de transacciones, y es dentro de esas estructuras que se decide y actúa de manera intencional. Cuando se aplica el análisis de redes sociales a las organizaciones, se supone que los actores están incrustados en las redes de relaciones que limitan e influyen en las decisiones, por lo tanto el espacio es una representación de la relación o de proximidad de la red.

- **Estructuras Sociales como Las Redes Sociales**

Las redes sociales se pueden centrar en la estructura social de una empresa y en la red de relaciones que se extienden a través de ellos en el medio ambiente. Estos contextos de asociación pueden variar colocando diferentes oportunidades y limitaciones a los actores organizacionales. Estudiosos de redes sociales apenas han comenzado a desarrollar herramientas que ayudan a entender cómo diseñar y desarrollar diferentes estructuras sociales dentro y entre las empresas.

4.6.2. Perspectiva de Redes Sociales:

4.6.2.1. Conceptos Clave

Los siguientes son los conceptos básicos utilizados por los estudiosos de redes sociales de las organizaciones. El analista de redes normalmente se hace varias preguntas cuando estudia una empresa y sus redes. En primer lugar se debe preguntar los límites de la red, tratando de definir lo que la es red y dónde empieza y dónde termina.

- **¿Qué es la red?**

- ✓ ***Definición de los actores y los límites de la red:***

- Las redes que forma una organización
 - Las organizaciones que interactúan en las redes

Se debe tratar de identificar a todas las organizaciones clave que participan en las operaciones básicas de la empresa, a veces se tiende a centrar en un tipo de empresa y su operación central.

- ✓ ***Definición de la unidad de tiempo para una relación y el límite temporal de la red:***

- Segundos, horas, semanas, años
 - La semana de trabajo, trimestre, el año fiscal

Esta unidad de tiempo es importante ya que significa que las relaciones se pueden agregar en patrones diferentes, dependiendo de la duración de las mismas. Una vez que el analista de redes sociales tiene un sentido de dónde y cuándo sus relaciones se producen cuando y donde comienza y termina la red, pueden empezar a estudiar la calidad de las relaciones y analizar la red.

- **Cualidades de las relaciones**

- ✓ ***Se analizan los tipos de vínculos:*** los cuales varían según tipo de red.
 - Transacciones observadas: tales como mensajes de discusión, intercambio de información, asesoramiento, bienes y personal compartido, etc; así como el tipo de contratos existentes entre las redes y las transacciones formales.
 - La percepción de las relaciones: Amistosas-enemigas, el amor-odio, la confianza-desconfianza, etc.

Hay muchos tipos de transacciones que ocurren dentro y entre las empresas, un buen analista irá al fondo de la cuestión, escuchando las preocupaciones de los clientes y buscando interacciones relevantes. Estas interacciones a menudo se asemejan a ciertos tipos de comportamiento que son percibidos. Las relaciones observadas se pueden grabar en los registros de la empresa, observaciones e informes, incluso, las relaciones percibidas generalmente son reportadas y requieren encuestas o entrevistas. Es evidente que el enfoque de las relaciones percibidas implica que el trabajador de las percepciones de sus asuntos para el comportamiento organizacional. El foco en el comportamiento observado supone que un tipo de asociación observada puede presagiar otro comportamiento, e incluso influyen en los resultados.

- ✓ ***La fuerza de los lazos***

- Lazos fuertes: Los cuales implican interacción (frecuencia), el afecto mutuo (gusto), el tiempo (la historia)
- Lazos débiles: Los cuales implican interacción frecuente, intermitente informal entre conocidos

La calidad de un lazo no sólo necesita ser definido por el contenido de las interacciones o el tipo de asociación, también se puede definir por su forma o fuerza. Lazos fuertes son generalmente considerados más influyentes, los vínculos fuertes,

en la investigación de la red, se caracteriza por tener fuertes lazos de unión de capital o un tirón de cohesión en las personas que guían su acción. Por el contrario, los lazos débiles son más infrecuentes, estos lazos suelen tener puentes de capital, o hacen los lazos en contacto con otras empresas.

- **Posicionamiento en la Red**

Estudiosos de redes sociales también deben estudiar el posicionamiento de los actores en las redes, ya que no es sólo la forma general de la red que en gran medida define los potenciales de acción, sino también es su ubicación en la misma.

- ✓ ***Posicionamiento Central***

- Prominencia: (centro)
- Mediación (que abarca / mediación)
- Periferia

Cuando los analistas de redes hablan de posición a menudo se refieren a la centralidad, y esta puede hacer referencia a posiciones de prominencia o posiciones de mediación, en las redes se puede ver a las empresas prominentes y las periféricas, pero también hay empresas que están en el camino de las demás y si existieran la red se vendría abajo. Estos son los principales mediadores entre las diferentes partes de la estructura organizacional, por lo tanto, la identificación de los actores en una red puede ser útil para una empresa.

- ✓ ***Posicionamiento en Grupo***

- Interconexión (normas)

Otra posición es más grupal y se refiere a la ubicación de los centros de interconectividad, al mirar las redes, los analistas buscan con frecuencia estos grupos de actores, ya que reflejan lugares en la red donde la conformidad y la influencia social probablemente ocurren. Los actores organizacionales están

realmente integrados en múltiples redes y aquí es donde a la vez se pone más interesante y más compleja la red.

4.6.2.2. Efectos de Red

Una vez definidos los conceptos claves de las redes, se hace necesario analizar la ventaja o desventaja que da a la organización el puesto que se ocupa dentro de las redes a las cuales pertenece la empresa. Dentro de las organizaciones, algunos puestos son una ventaja, al igual que el reconocimiento y la información, que permiten a una persona llevar a cabo las cosas con éxito.

Asimismo, en las redes entre organizaciones, las empresas que ocupan puestos prominentes e intermediación tienden a sobrevivir, crecer y tener mayor control e influencia y mayor dominio.

4.6.2.3. Tratamientos de la Red

Una vez que los analistas tienen una buena descripción de una red pueden comenzar a recetar todo tipo de tratamientos. La mayoría de las empresas tendrá que facilitar la creación de modelos de redes eficientes. Por ejemplo, muchos querrán redes interactivas, con densas relaciones positivas, relacionadas con el trabajo en colaboración, también se buscarán las condiciones para crear o formar grupos que permitan que las buenas ideas puedan viajar alrededor de la empresa. Muchas compañías también podrían forjar equipos integrados de manera diferente, que se basen en las fortalezas de cada empresa, para hacer un producto o resolver un problema complejo.

Además de facilitar la creación de formas ideales de redes, las empresas también pueden obtener a partir del análisis correcciones de red o para resolver problemas de coordinación.

4.6.3. Las Formas de las Redes de la Organización

Es una teoría organizativa actual que propone una forma de organizar la red, de tal manera que ofrezcan beneficios a las organizaciones que lo asumen. La cuestión es cómo coordinar y gestionar las organizaciones, debido a que las redes limitan y posibilita la acción, son fuente de estabilidad o de cambio en las empresas. Se aplica cuando la red inter-organizacional, tiene asuntos de relaciones, cuando la prestación de un servicio implica la gestión de redes de colaboración, contratación y subcontratación.

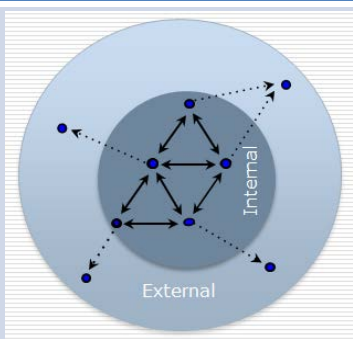
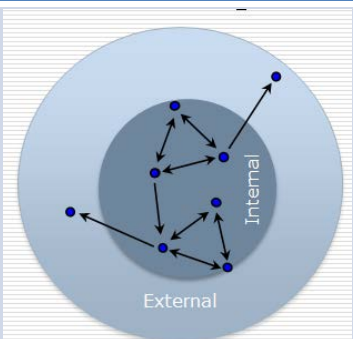
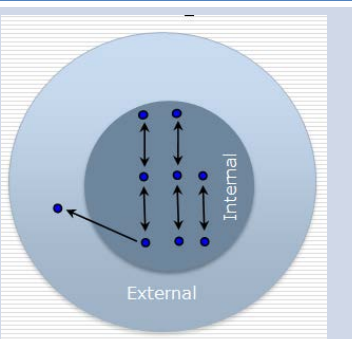
El argumento básico de la teoría se sustenta en que las organizaciones se centran en las relaciones de la red, posiciones y contextos más amplios para el desarrollo de la estrategia, por lo tanto, múltiples tipos de redes son factibles y sirven como guías para intercambios.

Las formas de la organización, están caracterizadas por intercambios repetitivos entre organizaciones semiautónomas que se basan en la confianza y las relaciones sociales integradas para proteger sus transacciones y costos más bajos. El argumento es que los mercados y las estructuras jerárquicas se convirtieron en ineficaces y en su lugar surgieron unas formas de organización en red, con flexibilidad equilibrada (de los mercados) con la predictibilidad / estabilidad de la jerarquía.

Las formas de la red surgen porque las empresas carecen de las capacidades de recursos ya sean tecnológicos, intelectuales, humanos o físicos, también pueden surgir porque la demanda exige más opciones en los servicios, o porque los clientes buscan servicios integrados.

Según Rob Cross⁴⁹, existen tres formas de red de las organizaciones, miradas desde el enfoque de solución de problemas, las cuales se presentan en la tabla 2:

Tabla 14. Forma de Redes de la Organización.

Respuesta personalizada	Respuesta modular	Respuesta de rutina
		
Mejor en ...		
Solución de problemas ambiguos que necesitan soluciones innovadoras	Resolver problemas complejos en los cuales se conocen los componentes, pero la secuencia de la solución no lo es.	Solución de problemas familiares con respuestas conocidas.

Fuente: Análisis Organizacional - Coursera

Según Goldsmith y Eggers, en su libro *Governing by Networks: The New Shape of the Public Sector*⁵⁰, examinan cómo los gerentes públicos y privados, están haciendo frente a los cambios. A partir de decenas de estudios de caso, así como las mejores prácticas establecidas, los autores dicen lo que funciona y lo que no. Indicando que

⁴⁹ROB CROSS, professor in the management department of University of Virginia's McIntire School of Commerce.

⁵⁰GOLDSMITH, Stephen. EGGERS, William D. *Governing by Networks: The New Shape of the Public Sector*. Virginia. Brookings Institution Press, 2004. Impreso por R.R. Donnelley 244p

respecto a quienes logren la integración en las redes que se forman, las empresas pueden encontrarse en:

- Gobierno como integrador
- Terceros como integradores

4.7. TEORÍA INSTITUCIONAL

En términos simplistas, se puede pensar en institucionalismo como teoría, argumentando que la supervivencia de una organización depende de su ajuste con el entorno cultural. Es decir, el éxito de una empresa depende de si se adoptan estructuras que se consideren racionales y legítimas en el ambiente externo, que la empresa refleje las creencias ambientales acerca de lo que es una organización legítima y ser similar a ese modelo.

La teoría trata de explicar el isomorfismo institucional como la manera según la cual, las formas organizativas se desarrollan, difunden y llegan a ser legítimas. La teoría trata de explicar cómo y por qué las organizaciones se asemejan más de lo que difieren.

Estas creencias y concepciones son controles connotativos culturales o profundas estructuras sociales en el medio ambiente, como Richard Scott se refiere, son conjuntos de creencias desarrolladas en la interacción social, las cuales constituyen modelos, esquemas y pautas para gobernar y guiar el comportamiento en situaciones sociales.

Por lo tanto, existen estos controles institucionales o creencias en el medio ambiente que afectan las organizaciones y confirman su comportamiento. Los controles institucionales se practican de varias formas, una de estas explícita el control institucional que se practica a través de reglamentos o instituciones reguladoras,

teniendo estos comportamientos restringidos por reglas o leyes e incentivos de comportamiento, como los incentivos y castigos.

El segundo mando institucional profundamente arraigado es el normativo, los controles normativos que guían lo que una empresa debe o no debe hacer, o cómo se debe y no debe aparecer. En gran parte, estas son las reglas informales y directrices, pero son tan influyentes en el comportamiento organizacional como las leyes y reglamentos.

Por último, hay instituciones que funcionan con muy profundas creencias cognitivas, como Richard Scott describe, el cumplimiento de las creencias cognoscitivas produce en las organizaciones en muchos casos porque los otros tipos de comportamiento son inconcebibles. Cuando las creencias cognitivas son naturalizadas, dan por concedido la manera de hacer las cosas, como las rutinas y actividades. Sin embargo, en algunos casos, existe conflicto o segmentos en el entorno que tienden a adherirse de modo que el medio cultural puede variar, las empresas responden a esta situación, mediante la construcción de esa complejidad externa en su estructura formal interna.

John Meyer, Rowan Bryan, Paul DiMaggio y Powell Woody fueron algunos de los primeros teóricos de la teoría neo-institucional, quienes escribieron acerca de cómo las organizaciones llegan a parecerse, porque existen procesos que llevan a las empresas a adoptar y estructurar formas parecidas de actuar.

En particular, los autores destacan la importancia de la racionalización de los agentes que generan los controles institucionales y de clasificar los rituales. Los agentes son unidades gubernamentales, grupos profesionales y asociaciones, universidades, y la opinión pública. Las clasificaciones son las que propusieron las mencionadas categorías culturales, creencias cognitivas, políticas normativas y reguladoras, y leyes.

4.7.1. Las características fundamentales de la teoría del neo-institucionalismo

En particular, se quiere discutir las ideas básicas presentadas en el 1977, por Meyer y Rowan, acerca de las organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. El argumento general es que independientemente de la búsqueda de la eficiencia, las organizaciones incorporan ceremonias a las instituciones en su estructura formal, las cuales se cree son neutrales; al hacer esto, la organización ganan legitimidad y aseguran los recursos sociales del entorno, por lo tanto, las instituciones incorporan cosas como regulaciones y procedimientos, clasificaciones, reglas y prácticas.

Estas instituciones se incorporan porque cree que es racional, aunque los métodos empleados y las estructuras formales se llamen mitos racionales, las instituciones legitimadas adoptan en el supuesto de que son racionales, pero no investigan si realmente mejoran la eficiencia o no, pues dan por sentado que en realidad logran ese objetivo, por ende, se genera una adopción ceremonial de las apariencias sobre la base de la creencia; son mitos porque se creen como formas legítimas que son utilizadas, y son vistos como mitos racionales porque se piensa que ayudan a tener una mejor organización sin investigar su relación con la eficacia. Por lo tanto, sus estructuras formales se organizan para reflejar los mitos racionales situados en el entorno, y esta conformidad conduce a campos organizacionales en los que las organizaciones se ven más o menos parecidas. El punto clave aquí es que las organizaciones adoptan reglas institucionales como mitos racionalizados.

Los mitos existen debido a que se adopten en la fe o se dan por sentado, se creen como construcciones racionales pero rara vez se mira profundamente si son eficaces o si existen otras construcciones que funcionarían mejor.

Para mantenerlos la organización supone una cadena de confidencias, y adopta una variedad de esfuerzos para preservarlos. A continuación se presentan algunos esfuerzos utilizados para conservar estos mitos.

- **Evitación:** cuando las unidades están segmentadas para que la interacción a través de ellas se reduzca al mínimo.
- **Discreción:** cuando la inspección se reduce al mínimo y los participantes están vestidos con una autoridad profesional; al poner la confianza en los maestros, se da la discreción.
- **Integridad:** Las organizaciones a menudo asumen actuaciones rituales y apariencias que tienen integridad y este sentimiento les permite pasar por alto los problemas.

El documento de la segunda teoría que quiero discutir es el de Iron DiMaggio y Powell, el cual se centra en campos organizacionales y cómo las organizaciones crean isomorfos. Los campos de la organización se componen de organizaciones que en conjunto constituyen un área reconocida de vida institucional, que con el tiempo tienen un aumento en la carga de información y entonces el desarrollo del conocimiento mutuo se produce entre los miembros; a través de ese proceso muchas empresas empiezan a parecerse entre sí adoptando patrones similares y codificando sus estructuras simbólicas, Los teóricos de neo-institucional llaman a este proceso isomorfismo.

DiMaggio y Powell describir varios procesos por los cuales surge el isomorfismo, el primer proceso es uno que llama isomorfismo competitivo en el que ciertas formas de organización no sobreviven porque son sub-óptimas. La segunda forma el isomorfismo institucional, el cual es el núcleo del proceso de teoría neo-

institucional, en este, las organizaciones no sólo compiten por los recursos y los clientes, sino por el poder político y la legitimidad institucional.

El concepto de isomorfismo institucional es útil para entender la política y la ceremonia que impregna la vida organizacional moderna. Powell y DiMaggio describen tres formas de isomorfismo institucional:

- **Isomorfismo coercitivo:** en la cual una empresa dependiente está sujeta a la influencia política, y esto se traduce en influencia coercitiva de presiones formales e informales ejercidas por otras organizaciones sobre la que una organización focal es dependiente. Por lo tanto, la empresa está obligada a conformarse, llevando a seguir y adoptar las formas de otras organizaciones.
- **Isomorfismo mimético:** es una respuesta normal a la incertidumbre y la ambigüedad, así, cada vez que surge la ambigüedad, las organizaciones comienzan a modelar siguiendo otras organizaciones ejemplares, legítimas y exitosas.
- **Isomorfismo normativo:** asociado con profesionalismo, definido como la lucha colectiva de los miembros de una organización para definir las condiciones y los métodos de su trabajo, para controlar la producción de los productores y establecer una base cognitiva, y la legitimación de su autonomía profesional. De esta manera, la profesionalización permite formas normativas de isomorfismo y hace a las empresas relativamente similares en términos de

Finalmente existe una serie de respuestas estratégicas que las organizaciones pueden llevar a sus entornos institucionales, dichas estrategias definen lo que se puede aceptar, lo que se podría poner en peligro, y lo que se podría evitar, desafiar y manipular.

La primera es el consentimiento, allí la empresa se alinea con el entorno institucional como si fuera natural y ocurre cuando no existe consenso en el ambiente. La

segunda estrategia es comprometerse y ser diferente, e implica equilibrar las diversas necesidades y negociar con los representantes institucionales, suele ocurrir en entornos institucionales en conflicto y diferenciados. La tercera estrategia es la evitación y esto se puede lograr por una serie de estrategias de taponamiento como acoplamiento flexible que impida una inspección cuidadosa, esta medida tiende a disfrazar la empresa y utiliza tácticas de humo y espejos para distraer; se utiliza cuando hay conflicto entre las normas institucionales con los requisitos.

En resumen, el gerente tiene que encontrar maneras de alinear el entorno institucional o encontrar formas de ayudar a la organización a colocar el viento en la dirección de su camino.

4.8. ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Para Campos, Carro, Durán y Fernández, en su artículo “Un nuevo enfoque para el análisis de las organizaciones: La Ecología Organizacional”⁵¹: La teoría de ecología Organizacional estudia el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones para observar las relaciones de causalidad entre la tipología y su desempeño. Esta teoría puede ser clasificada entre las que explican los cambios organizacionales como resultado de acciones externas. Con estas ideas, Hannan y Freeman (1978,1989) marcan un punto de ruptura con el supuesto básico de que las organizaciones pueden ajustarse a los cambios del entorno. Por el contrario, los cambios en el medio son los responsables de que las organizaciones desaparezcan.

La teoría presenta una larga historia de aplicación de las metáforas biológicas y de selección natural a las organizaciones por parte de Friedman, Weick, Pfeffer, Stinchcombe, Winter, Hannan y Freeman. La ecología organizacional comienza con

⁵¹ CAMPOS, Silvia. CARRO, Roberto. DURAN, Claudia. FERNÁNDEZ, Hugo O. UN NUEVO ENFOQUE PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES. La Ecología Organizacional. En: FACES, Año 6 No. 9 (Septiembre/Diciembre de 2000) pp. 9-22

varias preguntas ¿Por qué hay tantos tipos de organizaciones?, ¿Cómo se explica la diversidad de las organizaciones?, ¿De dónde vienen las diferentes formas organizativas? La teoría explica el cambio organizativo como el resultado de las fuerzas ambientales que actúan sobre las poblaciones de organizaciones. Argumenta que las condiciones sociales, económicas y políticas afectan la abundancia relativa y la diversidad de organizaciones, así como afecta que su composición cambie con el tiempo.

Asimismo, se visualiza que las nuevas formas de organizaciones responden más rápidamente a las necesidades cambiantes de la sociedad, mientras que las viejas organizaciones presentan dificultades para adaptarse y sobrevivir.

La teoría expresa que el entorno cambia constantemente y las poblaciones de organizaciones forman nichos de organizaciones isomórficos de ajuste que establecen el equilibrio ambiental temporal, por estas razones las empresas varían y compiten, a continuación, algunos son ambientalmente seleccionados y reproducidos hasta que el nicho alcanza la capacidad de carga. Esta teoría existe cuando el nivel de análisis es una población orgánica y la principal preocupación es con la competencia entre empresas y la selección del medio ambiente.

4.8.1. Conceptos

Basados principalmente en escritos de Hannan y Freeman (1977 y 1989), así como también partes de teoría de la organización y diseño por Richard L. Daft. S. Igualmente, estas definiciones son de Hannan, Carroll y Polos 2003 - "El nicho de la organización," Teoría Sociológica 21 (2003): 309-340.

- **Población**

Una clase de similares organizaciones que enfrentan vulnerabilidades ambientales y comparten la misma forma interna (núcleo técnico). La población está limitada

dentro de un sistema común, ya sea por un límite de indicación geográfica (región), política (nación) o económica (de mercado).

- **Nicho ambiental**

- ✓ **Nicho fundamental:** una región del espacio de recursos en el que una organización puede persistir en ausencia de la competencia (por ejemplo: educación)
- ✓ **Nicho realizado:** el subconjunto del nicho fundamental en el que una organización puede sostenerse a sí mismo en la presencia de competidores dados (por ejemplo: la escuela privada, escuela pública, etc.)

- **Proceso de Cambio Ecológico**

Los entornos cambian constantemente, y una población saludable tiene alguna diversidad de organizaciones y surgimiento de nuevas para cumplir con estos cambios (Variación). Sin embargo, las sociedades han limitado las capacidades de carga para las organizaciones. Por lo tanto, en equilibrio, la población sobreviviente de las empresas, ocupa un nicho en el que las organizaciones son isomorfas y se adecuan al entorno (Selección y Retención).

- ✓ **Variación:** Son las nuevas formas que surgen todo el tiempo para hacer frente a las necesidades percibidas en el medio ambiente. La variación orgánica se debe a la mutación (al azar), la recombinación de formas (mezclar y combinar ensayo y error), y cross-over (importación), etc,
- ✓ **Selección:** Algunas formas que se utilizan para adaptarse al entorno y sobrevivir, se vuelven fiables y responsables, logrando con esto ser seleccionados. Esto se observa en la tasa de reproducción de una forma de organización (ajuste ambiental). Cabe destacar que la selección es en cierto modo una función de la intención de la

organización, debido a que la organización debe buscar formas de adaptación para ser seleccionada.

- ✓ **Retención:** Algunas formas se reproducen e institucionalizan como relativamente permanentes.

- **La inercia estructural y el cambio**

Aun cuando las empresas seleccionadas y mantenidas son confiables y responsables, también resisten el cambio por:

- ✓ **Limitaciones internas:** inversiones en equipos, los límites de la información, la política dentro de la organización y la institucionalización de las rutinas organizacionales.
- ✓ **Restricciones externas:** las barreras a la entrada y salida, las preocupaciones legitimidad.

Esto significa que las empresas seleccionadas no se adaptan mucho, en su lugar, a menudo mueren cuando el entorno cambia. La dinámica principal del cambio organizacional, es pues, el nacimiento de nuevas organizaciones y la muerte de las viejas.

“La eficiencia y la eficacia de los procedimientos y normas se presume sobre la base de su amplia adopción y / o aprobación por parte de los profesionales. Mientras que algunos pueden haber trabajado en algún momento, muchos persisten mucho después de que hayan dejado de trabajar”.

4.8.2. Área Clave de Investigación

Se propone realizar la investigación según las teorías del nacimiento y muerte de la empresa:

- **Dependencia de la Densidad**

Las tasas de natalidad y muerte de las empresas, dependen de la cantidad de organizaciones en un nicho (densidad).

- ✓ **En baja densidad**, la legitimación impulsará la tasa de fundación y disminuirá la mortalidad
- ✓ **En alta densidad**, la competencia aumentará la mortalidad y disminuirá la fundación.

- **Responsabilidad de la novedad (dependencia de la Edad)**

- ✓ Las nuevas organizaciones tienen más probabilidades de fracasar, ya que su estructura interna y las relaciones externas de dependencia no están bien elaboradas y establecidas. Estas se desarrollan con la edad y aumentan las posibilidades de supervivencia.
- ✓ En la crisis, algunas organizaciones cambian internamente creando una responsabilidad de la novedad (ellos le roban a la firma, un valor de supervivencia previa).

- **Teoría del lugar o nicho**

Las empresas pueden ser especialista, cuando la producción está enfocada a variedades particulares, o generalistas cuando realiza producción en masa de muchas variedades. Diferentes condiciones ambientales favorecen formas organizativas especialistas y generalistas.

- ✓ **Teoría de Nichos Anchos**

Las poblaciones de empresas ocupan los mismos nichos en la medida en que dependen de los mismos recursos del medio ambiente. Si las organizaciones difieren en algún rasgo, la que menos se ajuste será eliminada.

- Nichos anchos: favorecen generalistas (como lo hacen los mercados inestables)

- Nichos estrechos: favorecer especialistas (al igual que los mercados estables)

✓ ***Fino -vs- grueso Graneado de la Variación del Medio Ambiente***

El cambio ambiental no siempre favorece a los generalistas, esto depende de la distancia entre los tipos de empresas y el "grano" de la variación ambiental.

- Rápido cambio del de grano fino: favorece a los especialistas (mercado estable).
- Rápido cambio del grano grueso: favorece generalistas (mercado inestable).

✓ ***Teoría del reparto de recursos.***

La competencia entre las grandes organizaciones generalistas libera recursos en la periferia que pueden ser utilizados por empresas especializadas pequeñas sin entrar en competencia directa con los generalistas.

5. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

La prospectiva se instituyó a mediados de los años cincuenta por el filósofo Gaston Berger⁵², quien decidió formalizarla partiendo de una crítica a la decisión. Desde 1955, Berger estuvo dedicado a elaborar su argumentación para que el futuro se tomase en cuenta sistemáticamente, en las decisiones de las personas. Para ello bosquejó un nuevo método que reconciliaba el saber y el poder, los fines y los medios, dando la posibilidad de convertir su visión del futuro en acciones y sus sueños en proyectos. Hacia 1958, especificó las modalidades de ese nuevo enfoque,

⁵²BERGER, Gaston (1957b) filósofo es considerado el padre de la prospectiva gracias a un artículo seminal de 1957.

Gaston Berger consideraba que “el futuro es la razón de ser del presente” y una buena parte de nuestras acciones se explica con los proyectos que las justifican.

Michel Godet en su libro “La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios”⁵³, expresan: “de esta forma, entre 1955 y 1960, Gaston Berger y los miembros del Centro Internacional de Prospectiva sentaron las bases conceptuales de un método que, al cabo de casi cincuenta años, se ha generalizado en las organizaciones: la necesidad de distinguir lo exploratorio de lo normativo, lo importante de las señales débiles, el papel de la imaginación, lo difícil de tomar en consideración las diferentes temporalidades, etc”. Después de su muerte en 1960, su pensamiento fue perpetuado por un grupo de “militantes” que se encargaron de difundir sus grandes principios y de aplicarlo en la preparación de la toma de grandes decisiones.

A su vez, Godet en el mismo libro “La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios”⁵⁴, enuncia que “estas ideas no son nuevas y aparecían ya en las reflexiones de Aristóteles que establecía una distinción entre la causa eficiente, la que provoca el efecto, y la causa final, la que justifica nuestros actos con un proyecto. El concepto de proyecto y del plan de acciones para lograrlo tampoco es nuevo. Lo encontramos en Séneca, según el cual “ningún viento es favorable para el que no sabe adónde va”.

Godet y Durance⁵⁵ expresan que “se utiliza el término francés “la prospective” para designar esa disciplina que se esfuerza en anticipar para aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables”. Afirman que “esta indisciplina intelectual

⁵³ GODET, Michel. DURANCE, Philippe. LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Para las empresas y los territorios. Francia: DUNOD, 2011. p20

⁵⁴ Ibid., p 13

⁵⁵ Ibid., 157p

es obligatoriamente trans-disciplinaria y se caracteriza por una visión global y sistémica en la que los actores y las variables pueden desempeñar un papel clave en la construcción de un futuro siempre abierto donde los determinismos no impiden la determinación de apropiárselo. El futuro es el fruto de la voluntad, que a su vez se sustenta en nuestros proyectos, nuestros deseos y nuestros sueños”. Asimismo, aseguran que para la prospectiva “lo esencial del futuro está por escribirse, han de construirlo los actores en mejores condiciones de lograrlo, los que estén decididos a luchar por el éxito de sus proyectos”. Por lo tanto, la esencia propia de la prospectiva descansa en la capacidad de discernir, detrás de lo “visible”, los factores que condicionan realmente el cambio de las organizaciones.

Finalmente, para Godet y Durance: “La acción sin objetivo no tiene sentido y la previsión suscita la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables, de ahí la expresión de “prospectiva estratégica”⁵⁶. Para las empresas, usar la metodología de la prospectiva no es un acto de filantropía de las mismas, es una reflexión y análisis que intenta aclarar la manera como deben actuar las organizaciones, especialmente todo aquello que tiene relación con su carácter estratégico.

5.1. HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA:

En sus inicios la prospectiva no necesitó de herramientas, pues se realizaba como un ejercicio aislado y no siempre exitoso, al poco tiempo, la previsión comenzó a transformarse en acción, y a partir de este momento, la prospectiva comenzó a enfrentarse a la necesidad de herramientas para afrontar la complejidad de manera colectiva. Inicialmente se alimentó de la investigación operativa, el análisis de sistemas y el análisis estratégico, posteriormente desarrolló sus propias herramientas, debido a la necesidad de rigor para poder aclarar la acción de las

⁵⁶ Ibid., p23

personas y orientarla hacia un futuro deseado. Las herramientas desarrolladas permiten que los hombres se hagan las preguntas correctas y disminuyan las incoherencias en su razonamiento.

En su libro *la Prospectiva Estratégica*, Michel Godet y Philippe Durance indican: “Existen unas herramientas de análisis prospectivo y estratégico y los directivos precavidos cometerían un gran error al no utilizarla. Su uso permite crear un lenguaje común y multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo, reduciendo las inevitables distorsiones”⁵⁷. De la misma forma, señalan la evidente utilidad de los métodos y herramientas de la prospectiva estratégica, los cuales, según Godet: “estimulan la imaginación, reducen las incoherencias, crean un lenguaje común, estructuran la reflexión colectiva y permiten la apropiación”⁵⁸. Asimismo, expresan que se han desarrollado gran variedad de herramientas para que apoyen el método de prospectiva estratégica tales como: “análisis estructural para identificar las preguntas clave del futuro; el análisis de las estrategias de actores para poner de relieve las influencias entre actores; la evaluación de la correlación de fuerzas y de los retos estratégicos; el análisis morfológico para explorar completamente el campo de los posibles y construir los escenarios de entorno; la probabilización hecha por los especialistas para reducir la incertidumbre y el análisis multicriterio para identificar y evaluar las opciones estratégicas”⁵⁹.

Por último, Michel Godet, en colaboración con Philippe Durance, en su cuaderno No. 20 de la Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, definen que los talleres de prospectiva estratégica tienen como objetivo: “Iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico. Con esta ocasión, los participantes se familiarizan con los útiles de la prospectiva estratégica para identificar y jerarquizar

⁵⁷ Ibid., p 24

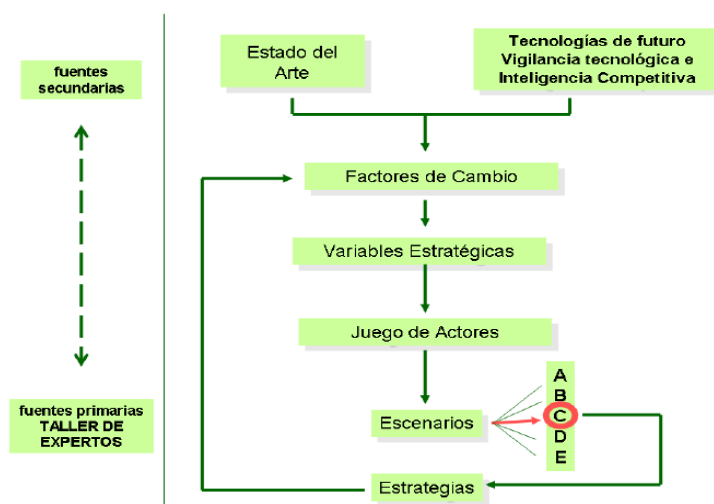
⁵⁸ Ibid., p.45.

⁵⁹ Ibid., p39

en común los principales retos de futuro, las principales ideas recibidas y localizar pistas para la acción frente a estos retos e ideas”⁶⁰. De igual manera, para Michel Godet, el término taller, se utiliza para: “designar sesiones organizadas de reflexión colectiva”⁶¹

Las fases del modelo de prospectiva estratégica utilizado, así como los dos talleres de prospectiva aplicados para el desarrollo del trabajo de grado fueron extraídos del documento “Dos modelos de la Escuela Voluntarista de Prospectiva Estratégica” de José Francisco Mojica ⁶², por lo tanto se presenta a continuación la fundamentación teórica del documento en mención. En la ilustración 2, el profesor Francisco Mojica presenta gráficamente las etapas a seguir para la prospectiva estratégica.

Ilustración 12. Modelo de la prospectiva estratégica.



Fuente: Modelo de prospectiva estratégica de Francisco José Mojica⁶³

⁶⁰ GODET, Michel. DURANCE, Philippe. LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Problemas y métodos., 2007. p 50.

⁶¹ Ibid., p. 50.

⁶² MOJICA, José Francisco. Dos Modelos de la Escuela Voluntarista de Prospectiva Estratégica. 2008. 11 p.

⁶³ Francisco José Mojica es Doctor en Ciencias Humanas de la Universidad de París V “René Descartes” y estudió prospectiva de la mano del profesor Michel Godet en el Lipsor de París.

5.2. ANTECEDENTES

Es necesario tener claridad hacia dónde va el tema que se está analizando en el proyecto. Esta información proviene de dos fuentes de exploración: secundarias y primarias. Donde la información proveniente de fuentes secundarias se puede llamar el “Estado del Arte” y la “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”, a su vez las fuentes primarias son las personas que intervienen en la vida de la organización, directa o indirectamente. Supuestamente son los conocedores del tema y, por esta razón, los denominados “expertos”.

5.2.1. Indagación proveniente de fuentes secundarias

a. El Estado del Arte

En esta fase se estudia la situación actual de la organización, a saber: su comportamiento económico, social, cultural, político y ambiental. Se indaga cómo es hoy la organización y también como era en el pasado. Se acude a la visión presente y a la retrospectiva. Esta información no es solamente cualitativa sino tratamos de lograr mediciones e indicadores de los fenómenos, es decir, nos interesa obtener cifras que puedan respaldar las condiciones actuales e históricas de la organización.

b. Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva

Esta es una condición previa al estudio prospectivo, consiste en reconocer las tendencias mundiales en el tema que se está estudiando, especialmente las tendencias tecnológicas, e igualmente las mejores prácticas mundiales. La Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva posee una metodología propia y se lleva a cabo sirviéndose de “buscadores de datos” especializados.

5.2.2. Información aportada por las fuentes primarias

Son cinco talleres que se realizan con los expertos. Se parte de los resultados que ha arrojado el “Estado del Arte” y se tienen en cuenta, en todo momento, los resultados del estudio de Vigilancia Tecnológica.

a. Primer Taller: Selección de factores de cambio.

El concepto de *factores de cambio* se opone a *factores de inercia*. Los primeros son fenómenos sobre los cuales no tenemos certeza con respecto a su evolución en el futuro. Son de índole: económica, cultural, social, ambiental, científica, política, etc. Los factores de inercia son las tendencias y sugieren mayor certitud para arriesgarnos a indicar su ocurrencia en el futuro.

El taller de identificación de *factores de cambio* se basa en el empleo de tres herramientas: “los árboles de competencia de Marc Giget”, la “matriz del cambio de Michel Godet” y el “**Diagnóstico factores internos y externos a la organización**”.

b. Segundo Taller: Precisión de variables estratégicas o clave

No todos los factores encontrados en la fase anterior son importantes, sino unos pocos que llamaremos variables estratégicas o variables clave. Los identificamos empleando diferentes herramientas diseñadas para tal fin, a saber:

1. El “análisis estructural” que Michel Godet diseñó con el nombre de “Mic Mac”.
2. El “Igo” (significa Importancia y Gobernabilidad) y es un aporte a la “Caja de Herramientas”
3. El “Ábaco de François Régnier”, que lleva el nombre de su autor.

c. Tercer Taller: Poder y estrategias de los actores sociales.

La prospectiva estratégica no solo maneja fenómenos sino que en su búsqueda por interpretar verosímilmente la realidad se lanza a reconocer los grupos humanos o “actores sociales” que están ocultos detrás de los fenómenos estudiados. Por esta razón, en esta fase se estudia el comportamiento de los actores sociales que tienen relación con las variables estratégicas, se reconocen los retos implícitos o explícitos que están afrontando y se precisan las posibles jugadas o estrategias, como si se tratara de una partida de ajedrez.

d. Cuarto Taller: Diseño de Escenarios de Futuro.

En este punto converge toda la información que se ha recabado hasta el momento actual, en particular, las ideas que provienen de las tendencias y mejores prácticas mundiales. El diseño del futuro se logra necesariamente a través de la redacción de escenarios, para lo cual las herramientas más aconsejables son: el análisis morfológico, el sistema de matriz de impacto cruzado (Smic) y la cruz de escenarios de Peter Schwartz. Con las tres, nos situamos en el futuro y desde allí emprendemos nuestro recorrido hasta el presente.

1. El análisis morfológico requiere la elaboración de diferentes hipótesis de futuro para cada variable estratégica o clave, con las cuales se componen los diferentes escenarios eligiendo, para cada variable, una de las hipótesis anteriores. De esta manera se obtiene un número razonable de escenarios posibles entre los cuales se elige uno o varios “deseables” que se denominan “apuesta” porque constituyen el futuro por el cual “apuesta” la organización o la empresa.
2. El Smic trabaja con probabilidades simples y condicionales. Permite definir el escenario más probable que no es sino el camino por donde se está orientando el negocio o el territorio que estamos analizando. Pero al mismo tiempo nos señala otras imágenes de futuro menos probables que son

también susceptibles de ser analizadas. Como el escenario probable nos señala el rumbo que ha tomado la organización, podemos hacer este análisis: si este camino es el más conveniente quiere decir que la organización se halla bien encausada y, por lo tanto, el escenario “apuesta” consistiría en fortalecer los logros y tendencias señalados por el escenario probable. Pero, si la ruta del escenario probable no es la más conveniente, podemos elegir el “apuesta” entre otros de menor probabilidad. Es obvio que si elegimos como “apuesta” el escenario más probable los esfuerzos para lograrlo son, comparativamente, menores que si escogemos una visión de futuro de menor probabilidad.

3. La cruz de escenarios de Peter Schwartz es muy simple porque reduce las alternativas de escenarios solamente a cuatro. Algunas veces se utiliza directamente, otras veces se emplea para obtener una visión panorámica de las visiones de futuro logradas mediante los dos métodos anteriores.

c. Quinto Taller: Elección de estrategias

Una vez reconocido el o los escenarios por los cuales “apuesta” la organización, la empresa o el territorio que estamos analizando, se requiere construir ese futuro. Para lograrlo empleamos “estrategias”. Una estrategia se define como la sumatoria de un objetivo y unas acciones. Los objetivos provienen necesariamente de las hipótesis del escenario elegido como deseable.

Existen varias maneras de precisar las acciones:

1. El “Ábaco de François Régnier” nos permite priorizarlas según el criterio de importancia en relación con su respectivo objetivo.
2. El “Igo” que significa: importancia y gobernabilidad nos permite priorizar las acciones según su grado de pertinencia con los objetivos, pero además

nos indica el grado de control o de dominio que la empresa u organización tiene sobre cada una de ellas.

3. Los “Árboles de Pertinencia” nos ayudan a concretar los requerimientos de cada objetivo a varios niveles llegando en cada nivel a mayor precisión. El símil con el árbol es muy acertado porque se trata de conseguir conceptos cada vez más exactos siguiendo la lógica del árbol que a partir de su tronco se bifurca en ramas cada vez más numerosas y más pequeñas.
4. El “Análisis Multicriterios” se llama así, porque permite calificar las acciones por medio de varios criterios con lo cual se obtiene una verdadera radiografía de las acciones y su relación con los criterios de evaluación.

5.3. SELECCIÓN DE FACTORES DE CAMBIO CON LA MATRIZ DE CAMBIO DE MICHEL GODET

El taller de Identificación de Factores de Cambio, puede ser desarrollado empleando la herramienta llamada “matriz del cambio de Michel Godet”. Según José Francisco Mojica: “la Matriz del cambio de Michel Godet, sugiere explicitar los cambios temidos, presentidos y anhelados”⁶⁴.

La descripción de la matriz de cambio de Michel Godet, así como la descripción del taller que se presenta a continuación, fue extraída del libro “Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool” de Michel Godet⁶⁵.

⁶⁴ Ibid., p3

⁶⁵ GODET, Michel. CREATING FUTURES: Scenario Planning as a Strategic Management Tool. 1 ed. Francia: Económica Ltd, 2006. P140 - 141. ISBN 2-7178-5244-1

La matriz de Michel Godet, tiene como objetivo identificar los factores de cambio, o cambios críticos, a través de un simple sistema que permite que todos puedan ver los cinco o diez cambios principales y futuras apuestas entre todos factores enumerados al principio. El taller de selección de factores de cambio corresponde a una fase exploratoria que busca anticiparse al cambio al cual se enfrenta la organización.

5.3.1. Fase 1. Enumeración de los cambio.

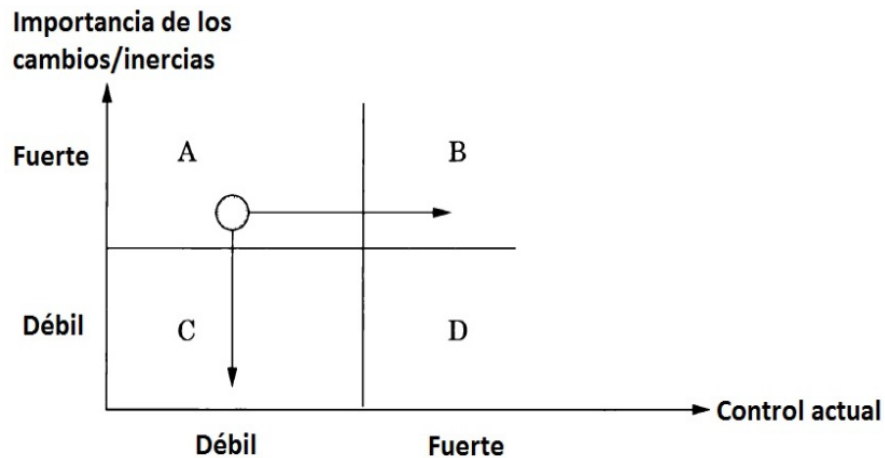
Inicialmente se debe enumerar los cambios tecnológicos, económicos, sociales y organizativos que cada participante percibe o desea para la organización, una vez se realiza esta actividad cada participante hace su propia lista (15-20 minutos). Estas ideas se recogen y se reagruparon ya que cada participante en la mesa está llamado a comentar. Todo el taller debe tomar de una a dos horas.

5.3.2. Fase 2: Selección de los factores de cambio

Un sistema simple permite que todos los participantes puedan ver los cinco o diez cambios principales y futuras apuestas entre los cincuenta y setenta enumerados al principio. Aunque simple, este sistema pone las ideas en una matriz que podría denominarse genéricamente "Matriz de Importancia vs. Control" (ver ilustración 3).

Los cambios seleccionados se muestran gráficamente y también se evalúa el nivel actual de dominio. El eje (ordenadas) da la importancia de los llamados cambios críticos mientras que el eje de abscisas (coordenadas) da el dominio actual de esos cambios.

Ilustración 13. Matriz de cambio de Michel Godet



Fuente: *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*

Las cuatro zonas se desglosan de la siguiente manera:

Zona A: cambios críticos que afectan una participación futura. Los cambios importantes que aún no han sido dominados.

Zona B: Cambios importantes que ya han sido dominados.

Zona C: cambios poco importantes que aún no se dominan. (Debilidades inocentes)

Zona D: los cambios poco importantes que se dominan. Probablemente hablamos más de ellos porque los dominamos a ellos. (Fortalezas inútiles)

5.4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO APLICANDO LA HERRAMIENTA “MIC MAC”

Según Michel Godet: “El análisis estructural es un método sistemático, en forma matricial, de análisis de las relaciones entre las variables constitutivas del sistema estudiado y las de su entorno explicativo. De acuerdo con esta descripción, este método tiene como objetivo destacar las principales variables influyentes y dependientes y, por consiguiente, las variables esenciales para la evolución del

sistema”⁶⁶. De igual forma para Francisco Mojica: “El Programa Micmac tiene por objeto ayudar en un estudio micmac de análisis estructural. Permite, a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelización del problema a abordar”⁶⁷.

Las fases de la metodología del Análisis Estructural Prospectivo fueron extraídas del documento “La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica” de Michel Godet, Régine Monti, Francis Munier y Fabrice Roubelat⁶⁸.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos. Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

5.4.1. Fase 1: Listado de las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. Utilizando los talleres de prospectiva es aconsejable

⁶⁶ GODET, Michel. DURANCE, Philippe. LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Para las empresas y los territorios. Francia: DUNOD, 2011. p 63

⁶⁷ MOJICA, Francisco. Prospectiva. Análisis estructural. Mc Mac. Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación., p 2

⁶⁸ GODET, Michel en colaboración con MONTI, Régine. MUNIER, Francis. ROUBELAT, Fabrice. La caja de Herramientas de la prospectiva estratégica: Problemas y Métodos. p 68 – 70

alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

5.4.2. Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas, denominada Matriz de Impactos Cruzados (Ver tabla 3). Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos o tres días la matriz del análisis estructural o de impactos cruzados.

Tabla 15. Matriz de Impactos Cruzados

Variable i \ Variable j	Aj1	Aj2		Ajn
Ai1				
Ai2				
			Aij	
Ain				

Fuente: Propia, adaptado de Michel Godet

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito n variables, $n \times n - 1$ preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Señalemos, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de relleno normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%.

5.4.3. Fase 3: Identificación de las variables claves con el “Micmac”

El software MicMac® “**Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación**”, sirve para identificar las variables clave, variables esenciales para la evolución del sistema⁶⁹

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC⁷⁰ para Matrices de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

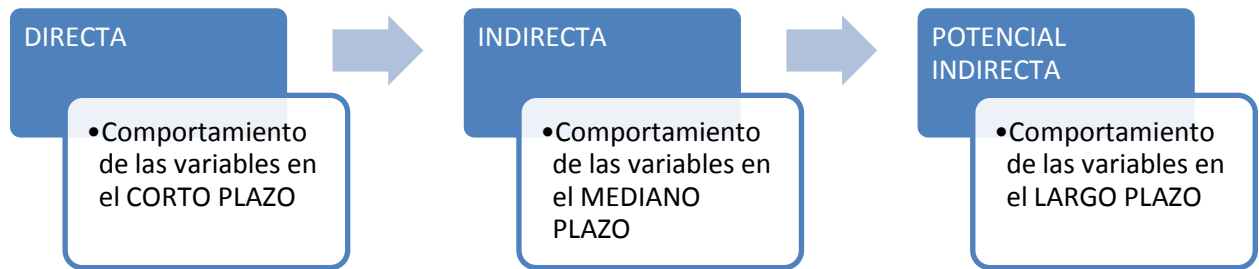
El MicMac, es un software de multiplicación matricial aplicada a la matriz estructural de impactos cruzados, este busca precisar las variables claves empleando tres tipos de clasificación: directa, indirecta y potencial (Ver ilustración 4). La comparación de la jerarquía de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es rica en enseñanzas, debido a que permite confirmar la importancia de ciertas variables, así como descubrir variables que, por su acción indirecta, desempeñan un papel preponderante aunque no hayan sido detectadas por la clasificación directa⁷¹, por lo tanto, el software MicMac®, permite realizar una jerarquización de las variables siguiendo las propiedades que tienen las matrices booleanas.

⁶⁹ GODET, Michel. DURANCE, Philippe. LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Para las empresas y los territorios. Francia: DUNOD, 2011. P 66

⁷⁰ MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación; puesta a punto en el CEA entre 1972 y 1974 por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin

⁷¹ GODET, Michel. DURANCE, Philippe. LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Para las empresas y los territorios. Francia: DUNOD, 2011. P 66

Ilustración 14. Clasificación del Software MicMac® de la Matriz de Impactos Cruzados



Fuente: Propia

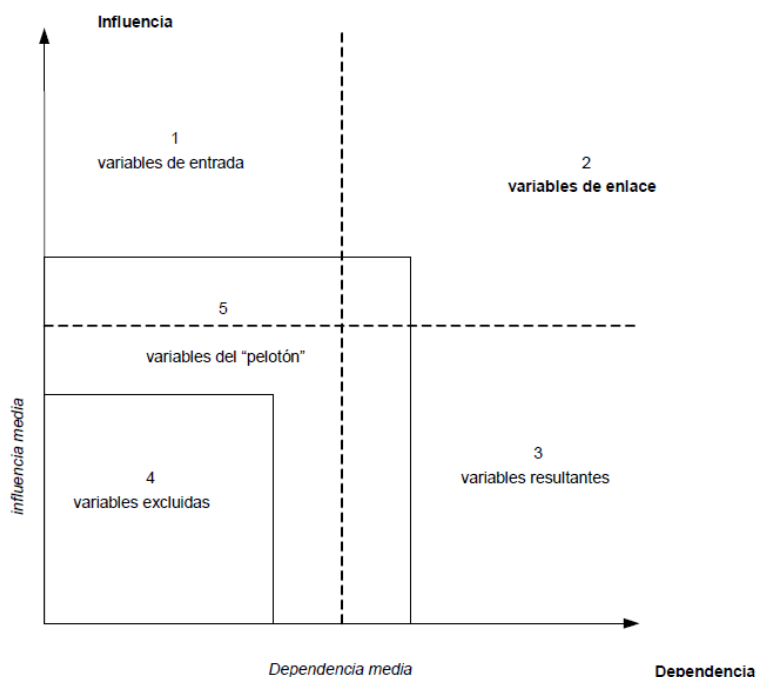
La clasificación o relación directa, deja ver el comportamiento de las variables analizadas en el corto plazo, la clasificación indirecta, que permite visualizar componentes, representa el comportamiento de las variables en el mediano plazo, por último, la clasificación o relación indirecta potencial, permite evidenciar el comportamiento de los factores considerados, en el largo plazo; convirtiéndose estas, en las variables estratégicas o claves para la empresa.

5.4.4. Interpretación del gráfico de influencia x dependencia y tipología de variables

El comportamiento que el software MicMac® arroja de las variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno pueden proyectarse sobre el gráfico denominado Gráfico de Influencia x Dependencia (Ver ilustración 5). Godet, Arcade, Roubelat y Meunier, en el documento Análisis estructural con el método MicMac, explican que “la distribución de la nube de puntos en este plano y en particular con respecto a los diversos cuadros que se forman alrededor de su centro de gravedad permite identificar cuatro categorías de variables. Estas categorías se diferencian entre sí

dependiendo de la función específica que pueden desempeñar en las dinámicas del sistema las variables que incluye cada una⁷².

Ilustración 15. Gráfico de Influencia x Dependencia



Fuente: Michel Godet, Cuaderno de Lipsor No.10 (abril 2009)

La descripción de cada una de cuatro categorías de variables, fue extraída la explicación de cada una de las zonas que entregan Michel Godet y Philippe Durance en el Cuaderno de Lipsor No. 10 (abril 2009)⁷³:

⁷²GODET, Michel. ARCADE, Jacques. ROUBELAT, Fabrice. MEUNIER, Francis. ANÁLISIS ESTRUCTURAL CON EL MÉTODO MICMAC Y ESTRATEGIA DE LOS ACTORES CON EL MÉTODO MACTOR. En: Sección Nº 4 de la publicación "Futures Research Methodology, Version 1.0", de Jerome C. Glenn, Editor, publicada por el Millennium Project del American Council for the United Nations University, Washington, USA, 1999.ISBN 987-98351-1-5

⁷³ GODET, Michel. DURANCE Philippe.CUADERNO DE LIPSOR: La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Serie de Investigación No. 10 (abril 2009). p 56 – 57.

Cada variable contiene un indicador de influencia y un indicador de dependencia. Su ubicación en un plano permite distinguir cinco tipos de variables.

- Las variables de entrada (1) son muy influyentes y pocodependientes y se les considera, principalmente, como explicativas del sistemaestudiado. Condicionan la dinámica del conjunto. Cuando es posible, las acciones seorientan prioritariamente hacia esas variables.
- Las variables de enlace (2) son al mismo tiempo muy influyentes y muydependientes. Son inestables por naturaleza. Cualquier acción sobre ellas tendrá,simultáneamente, repercusiones sobre las otras variables y un efecto sobre ellas,modificando así considerablemente la dinámica global del sistema.
- Las variables resultantes (3) son poco influyentes y muy dependientes. Suevolución se explica por los impactos provenientes de otras variables, principalmentede las de entrada y las de enlace.
- Las variables excluidas (4) son poco influyentes y poco dependientes.Impactan poco el sistema estudiado, ya sea porque constituyen tendencias pesadascuya inercia no modifica la dinámica del sistema o porque tienen poca relación coneste último y experimentan un desarrollo relativamente autónomo. Se pueden excluirsin más consecuencias para el análisis.
- Por último, las variables del pelotón (5), que no se caracterizan lo suficiente por la influencia o la dependencia como para que sea posible sacar una conclusión encuanto al papel que desempeñan en el sistema.

Una de las ventajas que se obtienen con el análisis estructural es que permite confirmar lashipótesis elaboradas por un grupo sobre la explicación del funcionamiento del sistema estudiado; así el análisis estructural contribuye a certificar que las variables consideradas importantes para los actores sean

oexplicativas (variables de entrada), o explicadas (variables resultantes), con medidas y efectos diferentes en cada uno de los casos.

Asimismo, los resultados obtenidos en el análisis estructural en muchas ocasiones arrojan resultados sorpresa a las empresas, debido a que entre el 10 y el 20 por ciento de los resultados obtenidos son contra-intuitivos. Revelan relaciones que a priori no cuentan con suficiente evidencia, o está ausente o, incluso, terminan dándole a determinadas variables una influencia o una dependencia indirecta superior o inferior a la prevista por los actores.

6. PROJECT STRATEGY

Patanakul y Shenhar⁷⁴, indican que Strategic Project Management se ha venido convirtiendo poco a poco en una tendencia popular y en crecimiento dentro de la disciplina de gestión de proyectos. Strategic Project Management se fundamenta en la comprobación de que los proyectos casi siempre comienzan para alcanzar resultados buscados por la organización y que en el momento de aplicar la gestión de proyectos, se debe buscar la mejor estrategia de la empresa que conlleve a alcanzar los objetivos buscados; por lo tanto, las empresas, los equipos de proyectos, los jefes de proyecto y la alta dirección deben enfocar la ejecución de los proyectos cada vez mejor y así lograr los objetivos trazados, obteniendo con esto mayores beneficios, un aumento en el crecimiento, etc.

Uno de los conceptos de Strategic Project Management como elemento importante es Project Strategy, la fase de Project Strategy vislumbra la premisa que las estrategias planteadas deben ser construidas como proyectos específicos que sean

⁷⁴ PATANAKUL, Peeraslt. SHENHAR, Aaron. What Project Strategy really is: The fundamental building block in Strategic Project Management En: Project Management Journal Vol 43 No. 1 (2012); p 4-20

fáciles de implementar para la empresa, para Artto⁷⁵ sin embargo, no existe una definición clara de lo que es hasta ahora Project Strategy, a pesar de muchos esfuerzos realizados.

Para Patanakul y Shenhar⁷⁶, en la organización moderna, los equipos de proyectos deberían y podrían ser invitados a hacer más, deben aprender a entender mejor las grandes necesidades de la empresa y luego planificar y ejecutar sus proyectos, no sólo por el tiempo y los objetivos de presupuesto, sino también para la creación de la satisfacción del cliente y, sobre todo, el logro de los resultados del negocio. Reafirmando lo mencionado anteriormente, uno de los pilares de Strategic Project Management es el concepto de Project Strategy, debido a que es necesario imprimirle lógica a un proyecto para guiarlo en el proceso de planificación y ejecución y así alcanzar mejores resultados de los mismos.

Para Patanakul y Shenhar⁷⁷, Project Strategy debe ser una construcción que podría ayudar a las organizaciones y los gerentes a iniciar, planificar y ejecutar un proyecto con la intención de lograr resultados y la sostenibilidad de sus empresas a largo plazo. En palabras simples, la estrategia del proyecto incluirá el "por qué", el "qué" y el "cómo" para obtener la mayor ventaja competitiva y el valor del proyecto. Por ende, los autores en mención definen Project Strategy como la perspectiva del proyecto, la posición y directrices sobre qué hacer y cómo hacerlo, para lograr la máxima ventaja competitiva y el mayor valor de los proyectos realizados.

La definición está basada en tres grandes partes, las cuales corresponden a la perspectiva (por qué), la posición (qué), y el plan (cómo), visualizando Project

⁷⁵ ARTTO, Karlos., et al. What is project strategy? En: International Journal of Project Management. Vol 26, No. 1 (2007); p. 4-12

⁷⁶ PATANAKUL. Op. cit., p1

⁷⁷ Ibid., p7

Strategy en un sentido más amplio, y no sólo como una orientación para alcanzar el éxito.

6.1. PERSPECTIVA: ¿POR QUÉ?

Establece la razón del proyecto y la motivación para el mismo, define el medio ambiente, la necesidad y la oportunidad de negocio. Ayuda a los equipos a entender el panorama general detrás de su proyecto y aumenta la sensación de asociación con la organización mientras se trabaja en el proyecto, por lo tanto, y complementando su punto de vista es el objetivo de proyecto.

Este elemento permite concentrar al equipo en lo que es realmente el objetivo final del proyecto, el cual va más allá de sólo hacer el trabajo. Por último, aclara la razón de ser del enfoque elegido para lograr los objetivos, entregando un panorama general de la estrategia empleada en el proyecto, dando una guía de la ventaja competitiva y valor competitivo que serán alcanzados con la terminación del proyecto.

6.2. POSICIÓN: ¿QUÉ?

En este elemento se define el resultado final del proyecto, el resultado final que no existía al inicio del proyecto y que será entregado a los clientes o usuarios, asimismo, pronuncia las propiedades únicas de resultado del proyecto. Este elemento debe ser cuantificable, para permitir la evaluación objetiva de los resultados obtenidos.

6.3. PLAN: ¿CÓMO?

Determina cómo se van a lograr los objetivos y la ventaja competitiva, incluyendo una declaración sobre el alcance, los plazos y un presupuesto, igualmente, define la organización, el equipo, y el responsable del proyecto que llevará a cabo el proyecto.

Finalmente, define el comportamiento y la política que guiará la ejecución del proyecto a fin de lograr la ventaja competitiva y el valor deseado.

Para alcanzar los objetivos, Patanakul y Shenhar⁷⁸, subdividen la perspectiva, la posición y el plan en ocho componentes (ver tabla 4), los cuales deben ser considerados a través de la formulación de una serie de preguntas, que ayudarán a emplear mejor la presente metodología al momento de estructurar un proyecto: Fondo del negocio, objetivos de negocio, concepto estratégico, definición del producto o resultado, ventaja competitiva o valor competitivo, criterios o factores de éxito y fracaso, definición del proyecto, y el enfoque estratégico.

Tabla 16. Elementos de la metodología Project Strategy

COMPONENTES DE PROJECT STRATEGY		PREGUNTAS	DETALLES
PERSPECTIVA "¿POR QUÉ?"	FONDO DEL NEGOCIO	¿Por qué debemos hacer el proyecto?	¿Quién es el cliente / usuario?
		¿Cuál es la perspectiva empresarial y la motivación?	¿Cuál es la necesidad? ¿Cómo abordamos esta necesidad? ¿Cuál es la oportunidad de negocio?
	OBJETIVO NEGOCIO	¿Qué queremos lograr?	¿Cuál es el objetivo final de lograr después de la finalización del proyecto?
	CONCEPTO ESTRATÉGICO	¿Por qué el proyecto da apoyo a la estrategia de negocio de la empresa? ¿Cuál es la idea competitiva estratégica general?	¿Cuál es el principio estratégico rector que dominaría el plan y la ejecución del proyecto, y va a apoyar la estrategia de la empresa?
POSICIÓN "¿QUÉ?"	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O RESULTADO	¿Cuál es el producto que se va a crear o producir con el proyecto?	¿Qué estamos produciendo? ¿Qué tipo de producto es? ¿Cuál es el concepto de

⁷⁸ Ibid., p16

COMPONENTES DE PROJECT STRATEGY		PREGUNTAS	DETALLES
			las operaciones y de sus principales características de los productos?
	VENTAJA COMPETITIVA O VALOR COMPETITIVO	¿Qué tan bueno es el proyecto a desarrollar? ¿Por qué es mejor? ¿Por qué el cliente comprar? ¿Cuál es el valor para nosotros?	¿Cuál es la ventaja al cliente y/o usuario frente a: • los competidores? • los anteriores servicios? • las soluciones alternativas? ¿Cómo nos beneficiará la relación costo/beneficio del proyecto a desarrollar?
	CRITERIOS O FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO	¿Cuáles son las expectativas con el proyecto? ¿Cómo evaluamos el éxito del proyecto? ¿Qué puede salir mal en el proyecto?	¿Cuáles son las dimensiones y medidas de éxito? ¿Cuáles son los principales riesgos y sus consecuencias?
DIRECTRICES "¿CÓMO?"	DEFINICIÓN DEL PROYECTO	¿Cómo haremos el proyecto? ¿Cuál es el proyecto?	• Alcance del proyecto • Resultados del proyecto • Líder del proyecto • Equipo del proyecto • Recursos
	ENFOQUE ESTRATÉGICO	¿Cómo se comportará el proyecto? ¿Qué hacer para lograr una ventaja / valor competitivo? ¿Cómo crear una incesante búsqueda de la ventaja / valor competitivo? ¿Cómo fomentar el aprendizaje para mejorar la estrategia y hacerla sostenible? ¿Cómo integrar económica, ecológica y socialmente aspectos de la gestión de proyectos?	Definir las directrices de la política que trate el comportamiento de la gestión y el aprovechamiento de: • Las competencias sociales • La experiencia profesional • La sinergia interna • Las alianzas externas • El aprendizaje continuo

Fuente: Propia, adaptada de Patanakul y Shenhar (2012)

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC)

En 1992, Robert Kaplan y David Norton de Harvard University, revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la organización hacia la consecución de las estrategias de negocio a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros para el logro de la visión y de los métodos o iniciativas que han de utilizarse para alcanzarlos. El modelo está basado en el análisis conjunto de dos conceptos claves; planeación estratégica (que es el direccionamiento que la organización adopta para lograr su visión) y evaluación del desempeño de las acciones planteadas en la planeación estratégica mediante un Sistema de Medición Integral.

Según el libro *“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”*, Harvard Business School Press, Boston, 1996: “el Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa indicadores en cuatro categorías que son desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con los objetivos del cliente y accionistas. El Balanced Scorecard es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”.

7.1. ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el artículo “El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia” de Alberto Fernández; se realiza un análisis de los diferentes elementos del CMI, y considera los siguientes⁷⁹:

7.1.1. Misión, visión, valores

La aplicación del CMI comienza con la definición de la visión, misión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. Esto no quiere decir que el modelo deba comenzar con la definición o revisión de la visión, misión y valores, que están definidos en muchos casos y son más sostenibles en el tiempo que los otros elementos del modelo; pero sí constituyen un punto de partida. A partir de la definición de la misión, visión y valores, se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos o conceptualizados antes en otro formato. Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico.

7.1.2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos

La perspectiva es la dimensión o aspecto clave para la formulación de la estrategia. El modelo identifica cuatro perspectivas usuales para un negocio (financiera, clientes,

⁷⁹Fernández A. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Disponible en: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf> [Consultado: 19 de noviembre de 2006].

procesos internos y crecimiento y aprendizaje). El nombre con el que se designa cada una de las perspectivas varía en ocasiones. Lo importante es utilizar un lenguaje comprensible para la organización. Por otra parte, no es absolutamente necesario ceñirse a estas perspectivas. Hay empresas que separan en dos perspectivas distintos tipos de clientes, como por ejemplo distribuidores y clientes finales. Otras incluyen perspectivas adicionales, como la de proveedores, la de la comunidad o sociedad y la de regulación. Ordinariamente, las perspectivas pueden ser cuatro o cinco y, de ser posible, no más de seis.

Se le llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos constituyen uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI y son su aporte conceptual más importante. Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupado en perspectivas, a la vez que permite entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y posibilita visualizar, de manera sencilla y muy gráfica, la estrategia de la organización.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas, son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia. Los mapas pueden estar subdivididos en líneas estratégicas. Por ejemplo, una empresa puede tener una línea estratégica de crecimiento y, al mismo tiempo, otra de productividad o eficiencia, y objetivos estratégicos en ambas.

7.1.3. Propuesta de valor al cliente

Teniendo en cuenta que el CMI ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para esto, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton, las resumen, según la clasificación de Treacy y Wieserma⁸⁰.

- **Liderazgo de producto:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen. Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas de cliente y, por tanto, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización. También pueden presentarse objetivos referentes a otras estrategias para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.

⁸⁰Treacy M, Wieserma, F. The Discipline of Market Leaders. Massachussetts: Addison-Wesley. 1995.

7.1.4. Indicadores estratégicos y sus metas

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico puede medirse mediante uno o varios indicadores.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, y en inglés, lag indicators u outcome measures.
- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, lead indicators performance drivers.

Entendida la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un CMI habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos. Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas. Es importante mencionar que su fijación no es trivial. Como regla general, debieran ser metas ambiciosas pero posibles.

7.1.5. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras organizaciones hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchos casos, se puede encontrar un exceso de

iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para materializarlas. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Algunas organizaciones limitan el número de iniciativas estratégicas a 5, 8 o 10. Se trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado período de tiempo.

El Dr. William Deming, cuyas teorías ya fueron descritas, con el mejoramiento continuo, planteaba en uno de sus 14 principios. Eliminar las cuotas numéricas: "Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa". Por tanto, la única forma de alcanzar una nueva meta es con un nuevo método, lo cual debe plantearse en lo que se conoce como iniciativas estratégicas, muchas de las cuales tienen que ver con el rediseño de todo un proceso. Las iniciativas estratégicas son programas de acción claves requeridas para poder lograr los objetivos, también se conocen como proyectos, planes de acción, programas etc. La gran diferencia es que una iniciativa debe ser algo poderoso que realmente cambie la situación actual de la empresa.

7.1.6. Responsables y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable; una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del CMI es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por eso es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como la función que diferentes personas van a desempeñar en ellos, y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas.

7.2. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según el libro Cuadro de Mando Integral de Robert S. Kaplan y David P. Norton; las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada. A continuación se presentan cada una de las perspectivas⁸¹:

- **La Perspectiva Financiera:** El CMI tiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, o más recientemente por el valor añadido económico.
- **La Perspectiva del Cliente:** En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implementada.

⁸¹KAPLAN, Robert y Norton David. CUADRO de MANDO INTEGRAL: (The Balanced Scorecard). 2Edición. Bogotá: Editor Planeta Colombia S.A. 2000. 321 p.

- **La Perspectiva del Proceso Interno:** En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:
 - ✓ Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
 - ✓ Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito. Otra novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno.

- **La Perspectiva de Formación y Crecimiento:** La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. La formulación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los

procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

7.3. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares; los cuales generan los indicadores necesarios para el Cuadro de Mando Integral asociado. El mapa estratégico muestra que los múltiples indicadores de un BSC bien construido proporcionan la instrumentación de una sola estrategia. Las empresas pueden formular y comunicar sus estrategias con un sistema integrado de indicadores que identifican las relaciones causa-efecto entre las variables fundamentales, incluyendo indicadores de resultado, de tendencia y ciclos de feedback (retroalimentación) que describen la trayectoria o plan de vuelo de la estrategia⁸².

7.4. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Kaplan y Norton recomiendan un proceso de nueve pasos para la creación e implementación del Cuadro de Mando Integral en una organización.⁸³ Asimismo,

⁸² KAPLAN Robert y NORTON David. MAPAS ESTRATÉGICOS: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004, 503 p.)

⁸³ ISORAITE Margarita, THE BALANCED SCORECARD METHOD: FROM THEORY TO PRACTICE. Intellectual Economics 2008, No. 1(3), p. 18-28. Disponible en EBSCO HOST Research Databases.

según el Balanced Scorecard Institute la definición de cada uno de estos nueve pasos es la siguiente⁸⁴:

7.4.1. Realizar una evaluación general de la organización:

El primer paso del proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral, comienza con una evaluación de la misión y la visión de la organización, las políticas, y los valores institucionales. También incluye la preparación de un plan de gestión del cambio para la organización y la realización de un taller de comunicaciones enfocado a identificar los mensajes clave, los medios de comunicación y el tiempo requerido.

- **La misión y visión corporativa** debe incluir a los grupos de interés (Clientes, personal, accionistas, entre otros) y darles un papel activo en su definición; siendo el desglose de la misión y la visión, fundamental para amoldarlas a la teoría de Cuadro de Mando Integral.
- **Las políticas** identificadas definen la ambición de su mercado, su compromiso social, composición interna y la forma de crecimiento.
- **Y los valores** están presentes en la personalidad de cada miembro de la empresa para crear un buen clima laboral y una excelente imagen ante los clientes y demás grupos de interés.

7.4.2. Identificar los temas estratégicos:

En el paso dos, los elementos de la estrategia de la organización, incluyendo los resultados estratégicos, temas estratégicos, y perspectivas, son desarrollados por los participantes del taller para centrar la atención en las necesidades del cliente y la propuesta de valor de la organización.

⁸⁴BALANCED SCORECARD INSTITUTE. Building & Implementing a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success [en línea]. <<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepsToSuccess/tabid/58/Default.aspx>>

7.4.3. Definir las perspectivas y objetivos estratégicos:

En el tercer paso, los elementos estratégicos desarrollados en los pasos uno y dos se descomponen en objetivos estratégicos, que son los bloques de construcción básicos de la estrategia y definen la intención estratégica de la organización. Los objetivos se inician primero y se categorizan en el nivel tema estratégico, clasificados por perspectiva y vinculados en relaciones de causa-efecto (Mapas Estratégicos) para cada tema estratégico, y más tarde se fusionaron para producir un conjunto de objetivos estratégicos para toda la organización.

7.4.4. Elaborar un mapa estratégico:

En el paso cuatro, con la aplicación del modelo de las cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización, proporciona un lenguaje que los directivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de la empresa. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, facilitándose una representación general de estas relaciones que se denomina mapa estratégico.

7.4.5. Configuración y seguimiento de indicadores de rendimiento:

En el paso cinco, se desarrollan las medidas de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa. Se debe tener en cuenta que el indicador logró medir el avance del objetivo hacia una meta y analizar la disponibilidad y el costo que genera en el tiempo la recolección de la información necesaria para los registros.

Posterior al diseño de las fórmulas de los indicadores, se incluyen datos de identificación e información como: Nombre del indicador, propósito o justificación, unidad de medida, fuente de datos y área responsable. El conjunto de esta información es la que conforma la hoja de vida de los indicadores. Se debe generar y diseñar las hojas de vida para cada indicador que va a medir los objetivos de cuadro de mando integral, para lograr la configuración y documentación de estos. Asimismo, una parte importante del Cuadro de Mando Integral es el planteamiento de metas, por lo cual, para cada indicador estratégico que se pretende monitorear, se diseñan metas cuantitativas.

7.4.6. Afinar y dar prioridad a las iniciativas estratégicas:

En el Paso Seis, las iniciativas estratégicas se desarrollan apoyando los objetivos estratégicos. Para construirla, la rendición de cuentas en toda la organización, la propiedad de las medidas de rendimiento e Iniciativas Estratégicas se asigna al personal adecuado y documentado en tablas de definición de datos.

7.4.7. Automatizar y comunicar:

En el paso siete, el proceso de implementación se inicia mediante la aplicación de un software de medición del desempeño para obtener la información sobre el rendimiento adecuado, de las personas adecuadas en el momento adecuado. La automatización añade estructura y disciplina a la implementación del sistema de Cuadro de Mando Integral, ayuda a transformar los datos corporativos dispersos en información y conocimiento, y ayuda a comunicar información de rendimiento. En resumen, la automatización ayuda a las personas a tomar mejores decisiones, ya que ofrece acceso rápido a los datos de rendimiento reales.

7.4.8. Implementar el cuadro de mando integral en toda la organización:

En el paso ocho, la implementación del cuadro de mandos a nivel de empresa es "en cascada" hacia abajo, es decir, a través de los diferentes niveles de la organización. Cascada traduce estrategia de alto nivel en objetivos del nivel inferior, las medidas y los detalles operativos. Cascada es la clave para la alineación de la organización en torno a la estrategia. Las medidas de desempeño son desarrolladas para todos los objetivos en todos los niveles de la organización. Y el énfasis en los resultados y las estrategias necesarias para producir resultados se comunican a toda la organización.

7.4.9. Recopilar datos, evaluar y revisar:

En el paso nueve, se realiza una evaluación, durante la cual, la organización trata de responder a preguntas como: "¿Están nuestras estrategias de trabajo?", "¿Estamos midiéndolas cosas correctas?", "¿Nuestro entorno ha cambiado?" y "¿Estamos estratégicamente presupuestando nuestro dinero?"

7.4.10. Asignación del Peso Relativo a los Objetivos Estratégicos y a las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Adicional a los nueve pasos descritos anteriormente, Ricardo Ríos⁸⁵, en el libro Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los sistemas de Gestión, establece que es posible valorar la incidencia de un objetivo estratégico sobre los otros, para así

⁸⁵RÍOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN. Enfoque bajo Indicadores de Gestión y Balanced Scorecard. Segunda Edición. Bogotá. ICONTEC 2010. 211p. ISBN: 978-958-9383-90-2

posibilitar la participación de cada uno en el Cuadro de Mando Integral, asimismo, es probable, que existan objetivos con pesos diferentes, pues en la práctica no todos tienen la misma representatividad. Para establecer tal diferenciación, la organización se puede basar en la ponderación.

7.4.10.1. Método de ponderación de objetivos

La ponderación de objetivos consiste en repartir el 100% del peso de los objetivos estratégicos entre sí.

- **Paso 1: Identificación de objetivos**

Se elabora una lista de los objetivos, de forma vertical y horizontal, en una matriz de doble entrada (Ver tabla 5), teniendo presente que la diagonal se rellenará con ceros, debido a que un objetivo no tiene relación consigo mismo, y por lo tanto, no contará en la ponderación.

Tabla 17. Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos

Objetivo j \ Objetivo i	Aj1	Aj2	Aj3		Ajn
Ai1					
Ai2					
				Aij	
Ain					

Fuente: Propia

- **Paso 2: Calificación de objetivos**

Ahora se puede calificar la relación entre objetivos según el nivel de importancia para la institución o la alta dirección. Es posible que esta calificación sea efectuada en

equipo, pues la discusión involucra definir cuál de todos los objetivos es más importante, igual de importante y menos importante. Para ello, se puede utilizar la siguiente escala de valoración:

Tabla 18. Escala de Valoración- Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Muy importante	2
Igualmente importante	1
Menos importante	0,5

Fuente: Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los sistemas de Gestión

La calificación se efectúa de la siguiente manera: ¿El objetivo i, es más importante que el objetivo j?. Si la alta dirección considera más importante el objetivo i, se le asigna a este el valor de 2, y al objetivo j se le asigna 0,5 por ser menos importante.

- **Paso 3: Totalizar y determinar el peso de cada objetivo**

Finalmente, se suma horizontalmente para luego totalizar y determinar el porcentaje de cada uno de los objetivos estratégicos.

- **Paso 4: Ponderación de las perspectivas del BSC**

Una vez se ha obtenido el peso de cada uno de los objetivos estratégicos, estos son agrupados por perspectivas, y se suma el valor de cada uno de estos dentro la perspectiva estratégica correspondiente, para obtener el peso de la perspectiva en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

8. ESTRATOGRAFÍA

Cummings y Angwin⁸⁶, expresan que las representaciones de la estrategia normalmente tienden a ser tan generalizadas que tiene poco significado real para los colaboradores, o entran en tanto detalle que conllevan a que las personas tengan dificultades para entender lo que se requiere; una solución a estos problemas es realizar una buena representación gráfica a través de la “**estratografía**” la cual permite la conceptualización y una comunicación más eficaz de la complejidad estratégica enfrentada por las empresas.

La estratografía logra una clara representación de la estrategia, debido a que los dibujos pueden representar claramente los desafíos y la visión, un buen grafico tiene un gran potencial para comunicar efectivamente la estrategia de cualquier organización a los diferentes grupos de interés, pues anima el debate, crea sentido y facilita realizar acciones comunes que converjan en el logro del mismo objetivo. Con un buen dibujo se puede comunicar un mensaje completo (estrategia de la empresa) a una amplia variedad de grupos de interés, con la característica de causar recordación y entendimiento del mensaje en los diversos actores.

Las personas pueden recibir y comprender más fácilmente la complejidad, si se presenta gráficamente y no textual, debido a que las imágenes causan un mayor recuerdo en las personas, mientras que las palabras impresas reciben menos atención, por lo tanto los tratamientos visuales como complemento al texto, son útiles para alcanzar el entendimiento del tema, sobre todo cuando el conocimiento previo es bajo; sin buenos gráficos las personas carecen de una base sólida para aprender, recordar y actuar la estrategia de la empresa.

⁸⁶CUMMINGS, Stephen. ANGWIN, Duncan. Stratography: The Art of Conceptualizing and Communicating Strategy. En: Business Horizons Vol 54 No. 5 (2011); p 435-446

La estratigrafía se puede definir como abstracciones pictóricas que describen las características únicas de las estrategias a representar y las relaciones existentes entre ellas. Por lo tanto un enfoque gráfico para la estrategia “estratigrafía” puede permitir a los administradores y gerentes mejorar la conceptualización y comunicación de la estrategia, debido a que los gráficos pueden ser un mecanismo de comunicación de gran alcance y ayuda al pensamiento estratégico. El modelo de estratigrafía se apoya en siete buenas prácticas, y para esbozarlas se emplean las últimas ideas en la cartografía, filosofía educativa, la óptica, el diseño gráfico, y el protocolo militar:

8.1. SIETE BUENAS PRÁCTICAS DEL MODELO DE ESTRATOGRAFÍA.

En el modelo de estratografía, se resumen siete buenas prácticas, las primeras cuatro están asociadas con los movimientos mecánicos durante la lectura: atraer y centrar la atención; difundir la mirada por el gráfico; buscar conexiones y facilitar a la mirada la relación entre los niveles micro y macro a fin de establecer vínculos clave. Las tres últimas prácticas están más relacionadas con los principios cognitivos y sensoriales: mimesis, sinestesia y nemotecnia.

8.1.1. Atraer y centrar la atención (detener la mirada del espectador)

Debido a que el ojo humano está ocupado, una buena estratografía debe dirigir rápidamente la atención de un espectador, a través de un buen atractivo visual. Además, debe percibirse rápidamente como interesante o útil, y fácilmente comprensible. Por lo tanto, elementos clave para atraer o detener la mirada y favorecer que la atención se centre en un gráfico son:

- **Novedad:** ideas diferentes que puedan obtener una segunda mirada, teniendo cuidado de no caer en el exceso;

- **Estética:** líneas claras y colores fuertes, cuidando no colocar demasiados tonos;
- **Objetivo:** una visión clara de lo que el dibujo trata de expresar;
- **Utilidad:** transmitir la sensación de que el espectador puede tomar rápidamente algo interesante del dibujo.

8.1.2. Difundir la mirada por el gráfico.

El ojo occidental en general está acostumbrado a escanear una página jerárquicamente de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo y en el sentido de las agujas del reloj. Una buena estratografía debe trabajar con estos elementos, permitiendo al ojo moverse de cómodamente y captar rápidamente la representación gráfica.

8.1.3. Buscar conexiones

Después de detener el espectador y de difundir la mirada, un buen modelo de estratografía puede comenzar a hacer dos cosas al mismo tiempo, buscará mantener la atención del espectador en la imagen, y suspenderá las creencias preconcebidas para que la persona busque nuevas conexiones.

Buenas representaciones gráficas incluyen una gran cantidad de espacios blancos o neutros de tal manera que los patrones pueden ser fácilmente buscados y encontrados. Estos espacios ayudan a atraer al espectador y lo anima a buscar relaciones.

8.1.4. Facilitar a la mirada la relación entre los niveles micro y macro

La capacidad de ver tanto la relación entre lo macro y lo micro, es decir la gran imagen y el detalle, lo simple y lo complejo, es un aspecto particularmente importante

de la efectiva acción estratégica, por lo tanto una buena estratografía debe ayudar a alcanzar este aspecto.

Incorporar demasiados detalles en la imagen puede generar que los espectadores pierdan el sentido que trata de transmitirse, por lo tanto el modelo de estratografía recomienda centrarse únicamente en las medidas necesarias para comunicar la estrategia. Una regla general bastante útil es apuntar a no más de siete colores, no más de siete direcciones o siete categorías de valores, y no introducir demasiadas formas diferentes. Al simplificar la complejidad, se contribuye a que el espectador pueda ver un detalle particular relacionado con un elemento específico, sin dejar la capacidad de ver el sistema como un todo. Las simplificaciones incorporadas a la estratografía permiten comunicar de forma rápida, mientras que fácilmente se pueden visualizar las relaciones claves en la estrategia.

8.1.5. Mimesis

La estratografía también tiene la ventaja de apelar a la mimesis, en otras palabras, conduce el ojo en su dirección natural. Normalmente los documentos de planificación estratégica, que son comunicados con texto, sólo pueden ir de izquierda a derecha y de arriba abajo, por lo tanto no pueden tomar otra dirección. Con el modelo de estratografía la imagen podrá indicar con claridad, la forma como se debe leer, y de esta manera, la empresa transmitirá vívidamente la estrategia, en efecto, la mimesis significa que las imágenes simples pueden trascender el lenguaje.

8.1.6. Sinestesia

Una de las ventajas de la comunicación de una gráfica bajo el modelo de estratografía, es que puede ser multimodal, por lo general, contiene imágenes y texto, mejorando con esta característica la capacidad de comunicar el significado de la representación gráfica. Las representaciones graficas multimodales, deben

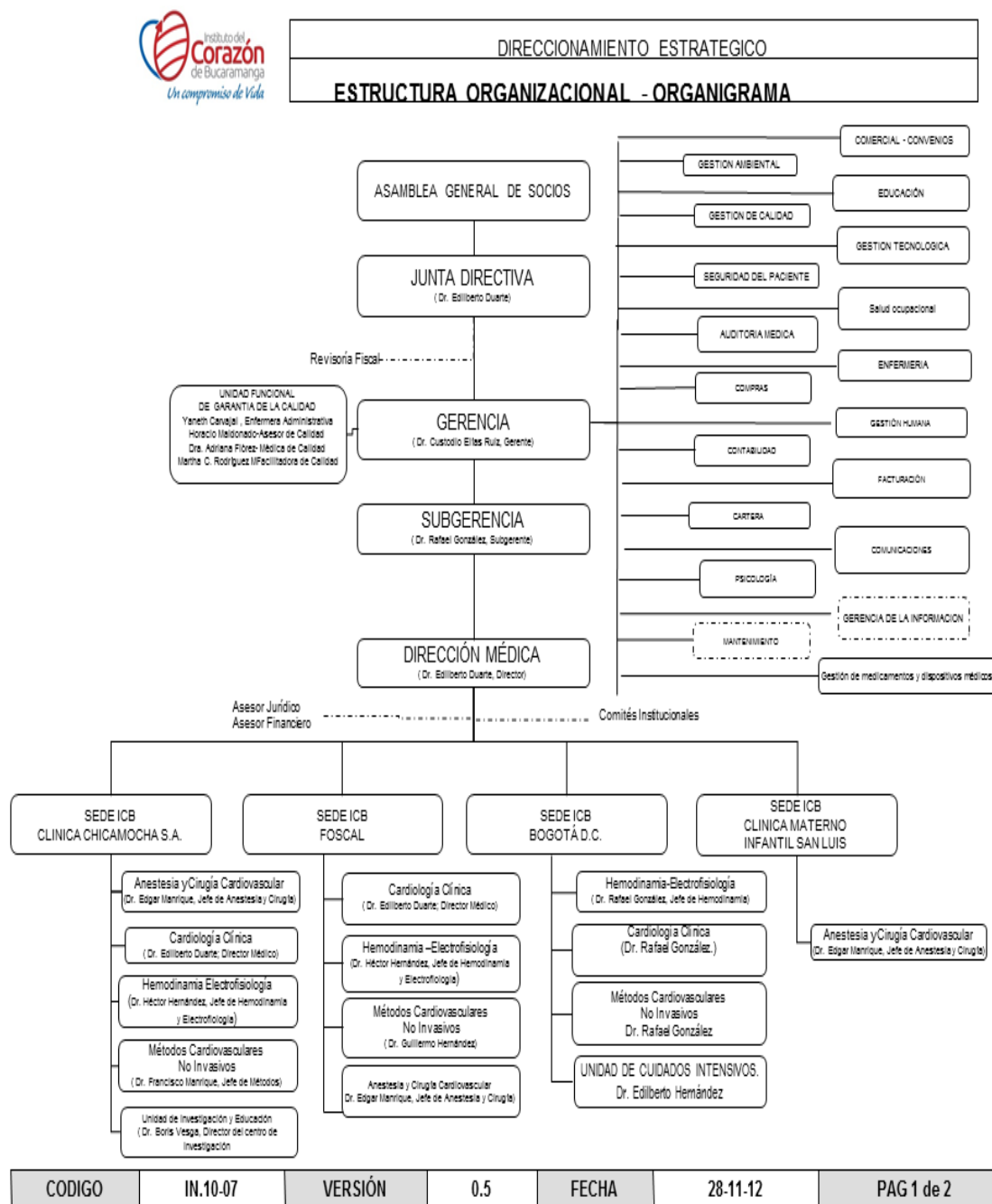
distribuir eficazmente el espacio integrando imágenes y texto, para desarrollar relaciones con los lectores desde el primer contacto visual, quienes después trabajarán para dar mayor significado a la representación.

8.1.7. Nemotecnia

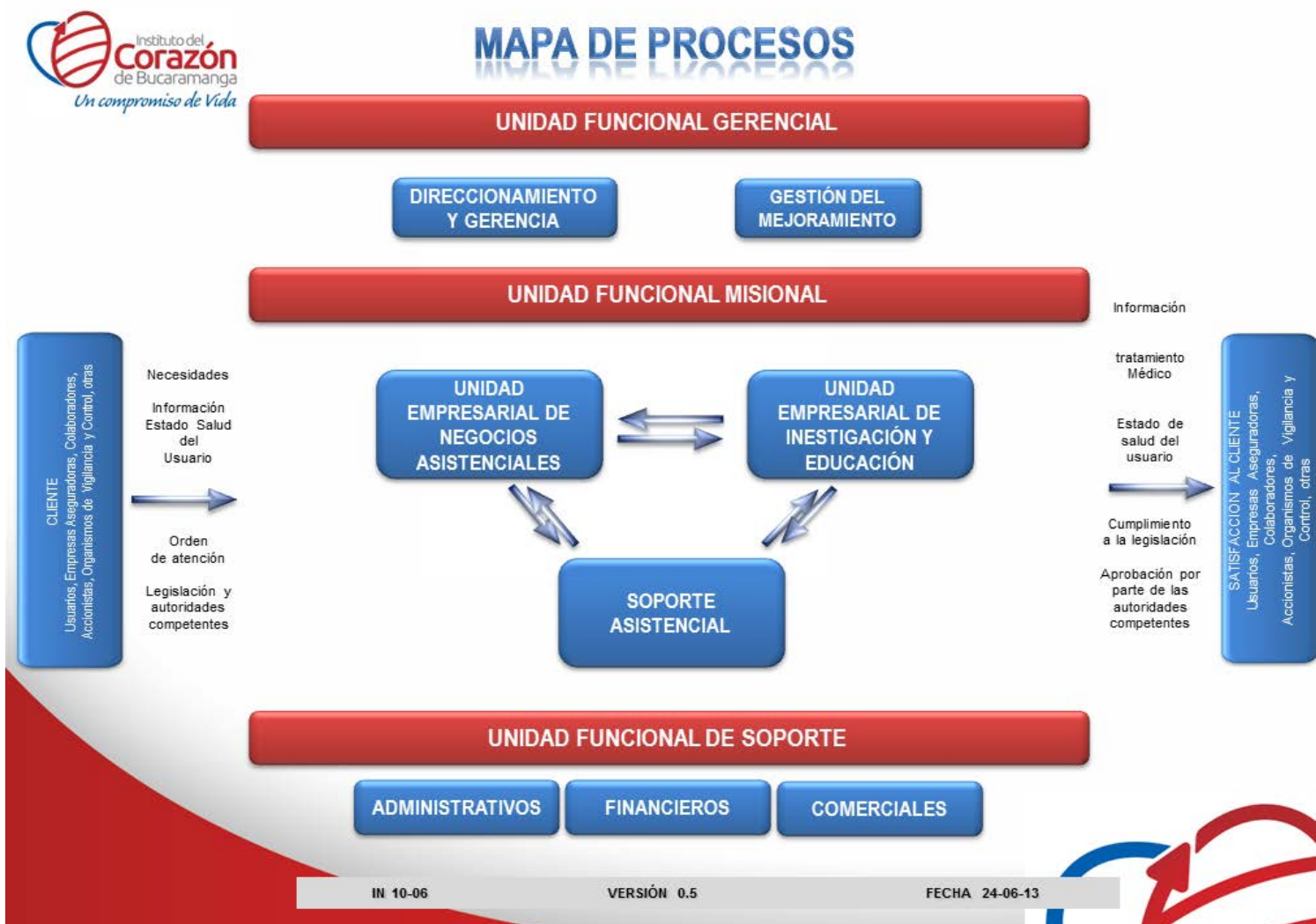
Por último, una buena estratigrafía debe ser nemotécnica, por lo tanto, debe ser fácil de recordar y debe ayudar a recordar las cosas, convirtiéndose en una herramienta de gran ayuda para que las personas puedan recordar un panorama amplio de aquello que con sus aportes está contribuyendo a alcanzar.

Por lo tanto, una importante regla a tener en cuenta, basados en la forma como la mente humana funciona es que para desarrollar un gráfico de fácil recordación, no se deben integrar más de siete elementos principales en la representación.

Anexo 6. ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.



Anexo 7. MAPA DE PROCESOS DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.



Anexo 8. FORMATO DE PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO POR EL MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL

HOSPITAL XXXX		FORMATO PLANES DE MEJORA									
GRUPO DE ESTÁNDARES		LÍDER DEL GRUPO									
ESTÁNDAR/ CALIDAD ESPERADA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	PRIORIZACIÓN				ACCIONES DE MEJORAMIENTO	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	PROCESO RESPONSABLE DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN		
		Riesgo	Costo	Volumen	Total						
4	5		6			7	8	9	10		
						1					
						1					
						1					
						1					
						1					
		TOTAL ACCIONES DE MEJORAMIENTO				11	5				

1. Escriba el nombre de la IPS
2. Escriba el Grupo de estándares de Acreditación al cual corresponde el Plan de mejoramiento
3. Escriba el nombre del líder del estándar de Acreditación
4. Transcriba el estándar de acreditación que corresponde a la oportunidad de mejora priorizada
5. Transcriba la oportunidad de mejora que ha sido priorizada
6. Transcriba la calificación de la priorización por riesgo, costo y volumen
7. Defina las acciones de mejoramiento con las cuales pretende cumplir o hacer realidad la oportunidad de mejora. Para cada oportunidad de mejora pueden identificarse varias acciones de mejora. Recuerde que una acción de mejora es una tarea puntual, muy operativa que indique el paso que debe darse para cumplir con la oportunidad de mejora. Ejemplo: Para la oportunidad de mejora Actualizar las guías de manejo asistencial, las acciones de mejoramiento serían: Selección del equipo asistencial que actualizará las guías de manejo;

Ubicación de lugar con Internet y bases de datos bibliográficas disponibles para ser consultadas; elaboración de cronograma para actualización de guías; socialización de guías a los profesionales en comité técnico, etc.

8. Las barreras de mejoramiento son los factores organizacionales que debo tener en cuenta para no entorpecer el cumplimiento de las acciones de mejoramiento. No son las excusas que me expliquen el no cumplimiento de los planes de mejoramiento, son factores que debo prever y controlar para que mi plan sea exitoso. Las barreras se definen por oportunidad de mejora, para un grupo de oportunidades de mejora o para todo el plan.
9. Para cada acción de mejora (ojo, no es para cada oportunidad de mejora) se debe identificar el proceso del mapa de procesos de la IPS que es el responsable de que la acción se cumpla.
10. Para cada acción de mejora se debe identificar con cargo y nombre propio la persona responsable de la ejecución de la acción de mejora.
11. En la medida en que se describen las acciones de mejora ésta casilla va contando automáticamente (sólo si están utilizando el formato formulado del Ministerio) la cantidad de acciones del plan

PLANES DE MEJORAMIENTO CON ENFASIS EN ACREDITACIÓN

Plan de mejoramiento del mes de _____ de _____ de _____													12				
Fecha de elaboración: _____													13				
PERSONA RESPONSABLE Ejecución de la Acción	MES 1				MES 2				MES N				RECURSOS ADICIONALES S \$	SEGUIMIENTO 1: Fecha XXXX		SEGUIMIENTO 2: Fecha XXXX	
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4		Responsable del seguimiento	Estado	Estado	
10					15								16	18	19		
														No iniciado			
														Atrasado			
														No iniciado			
														Completo			
															Completo		
															Completo		

12. Se debe identificar el lapso de meses entre los cuales se va a ejecutar el Plan de Mejoramiento.

13. Se debe identificar la fecha de elaboración del plan de mejoramiento

14. Escriba el nombre del mes en el que inicia la ejecución del plan.

15. Sombree las semanas que durará la ejecución de **cada** acción de mejora (no combine varias acciones de mejora). Inserte las columnas que requiera

16. Escriba el valor monetario estimado en el cual debe incurrir la entidad para realizar la acción de mejoramiento con recursos adicionales a los que ya tenía planeado. Se deben registrar únicamente los casos excepcionales en los cuales se requiera presupuesto adicional al ya aprobado

17. Todos los planes de mejoramiento deben tener seguimiento desde el autocontrol (por ejemplo el líder del estándar) así como de calidad o de control interno.

18. Escriba el nombre de la persona que realizará el seguimiento. El seguimiento puede ser mensual así que inserte las columnas que requiera.

19. Para definir el estado de cada acción de mejoramiento basta con picar en la fila y se abre un desplegable con cuatro condiciones a saber,

COMPLETO	ES DESARROLLO	ATRASADO	NO INICIADO
----------	---------------	----------	-------------

20		INDICADORES DE CUMPLIMIENTO			
		NUMERO ACTIVIDADES			
		COMPLETO	1	2	
		EN DESARROLLO	0	0	
		ATRASADO	1	0	
APROBACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO		NO INICIADO		21	
LÍDER DEL GRUPO DE ESTÁNDARES _____		_____			
GERENTE _____		_____			
		% CUMPLIMIENTO			
		COMPLETO	20%	40%	
		EN DESARROLLO	0%	0%	
		ATRASADO	20%	0%	
		NO INICIADO	40%	0%	
CALIDAD A MEJORAR	INDICADORES DEL MEJORAMIENTO	Medición inicial	Medición esperada	Seguimiento 1	Seguimiento 2
22	23	24	25		

20. Cada plan de mejoramiento debe estar firmado por el líder del estándar y el Gerente de la IPS
21. Automáticamente (sólo si utiliza el formato enviado por el Ministerio de la Protección Social) se irán diligenciando las casillas de número de actividades por estado y porcentaje de las mismas por estado
22. Escoja del siguiente listado los atributos de calidad que **en conjunto** su plan de mejora impactará positivamente: Seguridad, Continuidad, Coordinación, Competencia, Aceptabilidad, Efectividad, Pertinencia y eficiencia
23. Escoja los indicadores institucionales que **en conjunto** su plan de mejora impactará positivamente. No defina indicador para cada acción de mejoramiento. Se pretende trabajar con indicadores de impacto, tres o cuatro, que se mejorarán con el cumplimiento del plan en su conjunto. Seguramente la IPS ya tiene definidos indicadores de impacto corporativos o por procesos. De ellos escoja aquellos que tendrán más impacto positivo con la ejecución de su plan de mejora. No se trata de medir acción de mejora por acción de mejora sino de medir el impacto o efectividad de su plan de mejora. Descarte los indicadores de cumplimiento y rétese con indicadores de impacto. **Es**

importante que utilicen los indicadores de la Resolución 1446 de 2.006 ya que ellos son medidores de impacto de la gestión con calidad. (De otro lado, es clave que revisen el cumplimiento que ustedes han venido teniendo en el reporte de esos indicadores en las fechas previstas)

24. En la casilla de medición inicial, registre la medición del indicador al inicio de la ejecución del plan y en la casilla de medición esperada registre cuál es la meta institucional (la de la ficha técnica del indicador)

25. En los diferentes seguimientos y de acuerdo a la periodicidad definida registre la medición del indicador. Ejemplos de indicadores de impacto:

- Porcentaje de satisfacción del usuario
- Tasa de infección intrahospitalaria
- Porcentaje de Adherencia a guías clínicas
- No. De incidentes y Eventos Adversos reportados
- Reingreso por la misma patología
- % del cumplimiento de habilidades y competencias del recurso humano

Anexo 9. FORMATOS DE LOS TALLERES DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ELEMENTOS ORGANIZACIONALES

PARTICIPANTES
ESTRUCTURA SOCIAL
METAS
TECNOLOGÍA
ENTORNO

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN TOMA DE DECISIONES

LÓGICA DE CONSECUENCIA

• ELECCIÓN RACIONAL

- Conocer alternativas - ¿Cuáles son las opciones?
- Conocer las consecuencias de esas alternativas - ¿Qué sucede si dejo de tomar una opción?
- Ordenar preferencias (objetivos clasificados y objetivos en términos de mayor o menor valor).
- Utilizando una regla de decisión o proceso de elección (árbol de decisiones) , selecciona una alternativa Dos reglas de decisión son comúnmente discutidas y que reflejan las distintas nociones de un actor racional:
 - a) Una persona perfectamente racional "hombre económico": se caracteriza por la claridad en el conocimiento y la coherencia en las preferencias / objetivos.
 - b) Una persona limitadamente racional: se caracteriza por la ambigüedad (e incertidumbre) en el conocimiento (información incompleta) y la inconsistencia en las preferencias / objetivos (inestable). Trata de satisfacer un umbral de aceptabilidad.

LÓGICA DE PROCEDENCIA

1. SEGUIMIENTO DE REGLAS O PROCESO ORGANIZACIONAL

- **Las situaciones se clasifican en categorías** relacionadas con las normas e identidades. ¿Qué tipo de problema es? ¿Cómo ha sido tratado en el pasado?
- **Los tomadores de decisiones tienen identidades oficiales y roles** que son evocados en situaciones particulares. ¿En el pasado quién solucionó ese tipo de problemas?
- Los tomadores de decisiones **se ajustan a las normas e identidades del tipo de situación** (esto es una situación de x para ser manejada por una persona y)

“Se utiliza cuando las personas siguen las tradiciones, corazonadas, las normas culturales, consejos de los demás, las normas pre-existentes y los procedimientos estándar, y heurísticas”.

2. COALICIÓN

Son sistemas sociales en donde se toman las decisiones / reformas acometidas dentro de un...

- Contexto del conflicto potencial.
- El objetivo de los miembros es la de formar una coalición capaz de tomar decisiones favorables a ellos.

- La gente hace intercambios (ofertas / acuerdos) en cuanto a las decisiones que se tomarán por la coalición.
- Los recursos se extraen a través de la acción coordinada y distribuida a los miembros de la coalición en competencia.

3. ANARQUÍA ORGANIZADA

Una anarquía organizada tiene...

- Objetivos mal definidos, preferencias problemáticas / identidades incoherentes
- Tecnología Incierto
- participación Fluida
- Corrientes independientes de soluciones, los problemas, los participantes y las arenas de elección

Características:

- **Oportunidades elección:** (botes de basura) reuniones
- **Flujos:** Tres corrientes independientes que fluyen a través de cada "cubo de basura".
 - o Corriente de las cuestiones o **problemas**
 - o Corriente del de **soluciones**
 - o Corriente de los **participantes** / actores
- **Cronometraje** - de las oportunidades y los flujos

“Una situación de decisión es como un cubo de basura en el que los diversos tipos de problemas y las soluciones son vertidos por los participantes a medida que se generan. La decisión ocurre, cuando los problemas, soluciones, participantes, y opciones coinciden. El momento es adecuado y las soluciones se unen a los problemas, los problemas se unen a las opciones de los participantes que pasan a tener el tiempo y la energía para llevarlos a cabo”.

TOMA DE DECISIONES EN EL ICB

		Administrativa	Asistencial
Decisiones programadas	Operativas o de Corto Plazo		
	Tácitas o de Mediano Plazo		
	Estratégicas o de Largo Plazo		
Decisiones no programadas	Críticas		

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

LA PRÁCTICA ES LA RUTA PARA EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS & LA COMPRENSIÓN.
Prácticas de colaboración.
Prácticas compartidas y entendidas por medio de formalismos.
Prácticas implican improvisación / adaptación a través de su uso.
Existen Comunidades de Práctica
Existen Redes de Práctica
TÓPICOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
EXPLORACIÓN
EXPLOTACIÓN
TRAMPAS DE APRENDIZAJE
CREACIÓN INTERNA DE CONOCIMIENTO
ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS EXTERNOS

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL

a) ¿Cuáles son los elementos culturales?		
a) Prácticas		
Las políticas formales	Las costumbres informales	
b) Artefactos		
Símbolos y herramientas	Rituales, historias y Jerga	Disposición física (arquitectura) y arreglos físicos
b) Temas del Contenido		
Externo	Interno	

PARADIGMAS

	NOMBRE DE LOS PARADIGMAS		
CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN	<u>INTEGRACIÓN</u>	<u>DIFERENCIACIÓN</u>	<u>AMBIGÜEDAD</u>
<i>Nivel de consistencia</i>	Sólo menciona elementos consistentes	Algunos elementos son inconsistentes	Falta de claridad
<i>Grado de consenso</i>	Amplio consenso de la Organización	Consenso en el interior, no entre subculturas	Consenso en un problema específico, confusión
Orientación a la ambigüedad	Negación	Canalización	Admitida

¿Cómo es la cultura en Instituto del Corazón de Bucaramanga? Y ¿Por qué?

- a) Integrada
- b) Diferenciada
- c) Ambigua

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ESTUDIO DE TEORÍA DE DEPENDENCIA DE RECURSOS

ESTRATEGIAS GERENCIALES
Codificación
Protección
Nivelación
PRONÓSTICOS
AJUSTES DE ESCALA
ESTRATEGIAS GENERALES DE GESTIÓN

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ESTUDIO DE LAS REDES DE LA ORGANIZACIÓN

REDES DEL ICB
¿Qué es la red?
a) Definición de los actores:
b) ¿En qué momento están las redes?
Cualidades de las relaciones:
a) Los tipos de vínculos de las redes:
Transacciones observadas
La percepción de las relaciones
b) La fuerza de los lazos
Lazos fuertes
Lazos débiles
Posicionamiento en la red
a) Posicionamiento Central
b) Posicionamiento en la Periferia
c) Posicionamiento en Mediaciones (puentes)
LAS FORMAS DE LAS REDES DE LA ORGANIZACIÓN
Rob Cross (Respecto a la solución de problemas)
a) Respuesta Personalizada
b) Respuesta Modular
c) Respuesta De Rutina
Goldsmith y Eggers (Respecto a quienes son los que unen o integran la red)
a) Gobierno como integrador
b) Terceros como integradores

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ESTUDIO DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

CONTROLES INSTITUCIONALES
Institucionales
Normativos
Cognitivos
Mitos Racionales
Esfuerzos Conservar Mitos (Evitación, Discreción e Integridad)
ISOMORFISMO INSTITUCIONAL
Coercitivo
Mimético
Normativo
GESTIÓN TEORÍA INSTITUCIONAL

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ESTUDIO DE LA ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1. ¿En qué población se encuentra?
2. ¿En qué nicho fundamental se encuentra?
3. ¿En qué nicho realizado se encuentra?
4. ¿Cuál es la composición y la distancia entre las empresas? (Alta o Baja Densidad)
5. En qué lugar se encuentra? (ancho o estrecho)
6. ¿Qué cambio se está produciendo? (fino o grueso)

Anexo 10. RESOLUCIÓN CONFORMACIÓN DEL COMITÉ ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

RESOLUCION N° 020
22 DE MAYO DE 2013

POR MEDIO DE LA CUAL SE DEROGA LA RESOLUCIÓN N° 018 DEL 22 DE OCTUBRE DEL 2012.

EL SUSCRITO GERENTE GENERAL DEL INSTITUTO DEL CORAZON DE BUCARAMANGA S.A, en uso de sus atribuciones consagradas en los estatutos institucionales y,

CONSIDERANDO

- a. Que el Decreto 1011 de 2006 establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud; que está compuesto por el Sistema Único de Habilitación, la Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud, el Sistema Único de Acreditación y el Sistema de Información para la Calidad.
- b. Que para el adecuado desarrollo y mejora continua del Direccionamiento Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, con miras a la Acreditación en Salud, se conforma el Comité Estratégico que estará representado por la Alta Dirección.
- c. Que este comité está conformado por los siguientes integrantes:
 - Junta Directiva.
 - Gerente(s).
- d. Que son funciones del comité:

COMITÉ ESTRATÉGICO
FUNCIONES
• Participar en la definición, revisión, actualización y aprobación del direccionamiento estratégico. • Definir y estructurar periódicamente las variables estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. • Participar en la formulación y aprobación del plan estratégico y a partir de este, en la formulación de los planes operativos. • Supervisar la elaboración del Plan Estratégico y los subsiguientes Planes Estratégicos y Operativos. • Participar en la gestión de las oportunidades de mejoras consideradas en el proceso organizacional de mejoramiento continuo. • Asesorar cuestiones concretas que afecten la aplicación y gestión de los procesos de planificación estratégica. • Asignar responsabilidades. • Evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan Estratégico. • Gestionar el presupuesto aprobado de las actividades a realizar. • Generar, actualizar y aprobar los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard. • Aprobar el sistema de indicadores del Balanced Scorecard. • Revisar y actualizar los procesos de medición necesarios, que permitan evaluar la ejecución del Plan Estratégico.

Según las consideraciones anteriores se resuelve:

ARTICULO 1. OBJETIVO. El comité estratégico tendrá como objetivo garantizar el cumplimiento del Direccionamiento Estratégico del INSTITUTO DEL CORAZON DE BUCARAMANGA S.A; en sus distintas sedes.

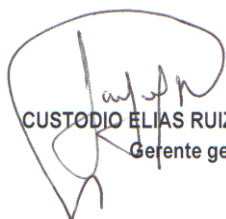
ARTICULO 2. FRECUENCIA. El comité se reunirá de forma periódica trimestralmente y/o cada vez que se crea conveniente y sus integrantes serán citados con dos días de anticipación por parte del responsable del proceso, con el fin de garantizar la funcionalidad y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

ARTICULO 3. ESTRUCTURA. Teniendo en cuenta que la conformación de esté comité dentro de la estructura administrativa de la empresa, obedece a los cargos y no a las personas que los desempeñan, por lo tanto en ausencia temporal o definitiva de los integrantes, entrarán a hacer parte del comité quienes los sustituyan en el cargo.

ARTICULO 4. VIGENCIA. La presente resolución rige a partir de su expedición y publicación, hasta que sea derogada por una nueva.

Expedido en Bucaramanga, Santander a los veintidós días del mes de mayo de 2013.

COMUNIQUESE, PUBLIQUESE Y CUMPLASE



CUSTODIO ELIAS RUIZ BALLESTEROS
Gerente general

Anexo 11. DIAGNÓSTICO O EVALUACIÓN CUALITATIVA ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

			ASPECTOS CUALITATIVOS		
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOPORTES DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
75	Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear el direccionamiento estratégico de la organización, el cual debe incluir entre otros los siguientes criterios:	La junta directiva, el equipo directivo y las personas claves de la organización participan en la definición, la revisión y la actualización del direccionamiento estratégico.	Se realizan talleres de direccionamiento estratégico a cargo de la junta directiva permitiendo debates y toma de decisiones frente a éste en las juntas directivas.	Cronogramas de actividades realizadas desde julio de 2006 hasta el año 2011 a cerca del Direccionamiento Estratégico. Talleres de Direccionamiento Estratégico. Registro de Asistencia a Capacitaciones y Evaluaciones de las Capacitaciones realizadas. Actas de Junta Directiva tratando el tema de direccionamiento estratégico desde el 2006 Acta n-017 hasta el año 2011 Acta n-059 Actas con Jefes de Área desde el 2006.	Rediseñar el proceso de Direccionamiento Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga con un enfoque sistémico. Realizar talleres y actividades referentes al desarrollo del direccionamiento estratégico, para continuar involucrando a la junta directiva y toda la organización en ejecución del proceso del direccionamiento estratégico del Instituto.
		Aspectos éticos y normativos.	Programa "Viviendo los Valores del ICB". Programa de Psicología.	Requisitos o criterios por cumplir (clientes, legales y organización) que están estipulados en la caracterización de cada proceso del Instituto. 2011 - PROPUESTA DE VALORES INSTITUCIONALES DEL ICB para el Direccionamiento Estratégico. Políticas del Instituto.	Formalizar el código de ética. Formalizar el Programa de Calidad de Vida. Realizar un análisis del entorno interno y externo.
		Los cambios del entorno.	Análisis realizados del entorno externo.	2011 - Análisis Pestel Análisis de Porter Curvas de valor Kanban	Análisis periodico del entorno cambiante.
		La seguridad del paciente y los colaboradores.	Existencia de la política de seguridad del paciente.	PLAN DE ACCIÓN 2007- Gestión Humana - PARTICIPACIÓN Y CULTURA " UNA ACTUACIÓN DE TODO EL PERSONAL" (Promover una cultura participativa del personal en la toma de decisiones) PLAN DE ACCIÓN 2007 - Compras y Almacén - Gerencia del Ambiente Físico (Garantizar un manejo seguro de insumos medicos para trabajadores y usuarios durante el proceso de atención) PLAN DE ACCIÓN 2007 - Cardiología Adultos - ESTANDARES DE ATENCIÓN AL USUARIO PLAN DE ACCIÓN 2007 - Cardiología Pediatrica - ESTANDARES DE ATENCIÓN AL USUARIO POLITICA DE SEGURIDAD DEL PACIENTE Objetivos de Calidad de Seguridad del Paciente Ambiente de trabajo establecido en las caracterizaciones de cada proceso Actas de reuniones comite de seguridad del paciente. Estudio de riesgos en la atencion a pacientes.	A la Política de Seguridad del Paciente, adicione la seguridad de los colaboradores y renombrarla como Política de Seguridad del Paciente y Colaboradores.
		El enfoque y la gestión de riesgo.	Ninguno	Ninguno	Implementar la NTC 5254 Gestión del Riesgo. Elaborar el mapa de riesgos del ICB Crear el departamento de Control Interno del ICB. Documentar el proceso para el análisis del estado de salud de la población.

			ASPECTOS CUALITATIVOS		
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOPORTES DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
75	Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear el direccionamiento estratégico de la organización, el cual debe incluir entre otros los siguientes criterios:	• La humanización durante la atención del usuario y su familia.	Proceso de Atención al usuario. EL valor institucional "Humanización"	PLAN DE ACCIÓN 2007 - Investigación y Educación - ESTANDARES DE ATENCIÓN AL USUARIO (Asegurar una atención integral centrada en el usuario y su familia) PLAN DE ACCIÓN 2007 - Cardiología Adultos - ESTANDARES DE ATENCIÓN AL USUARIO PLAN DE ACCIÓN 2007 - Cardiología Pediátrica - ESTANDARES DE ATENCIÓN AL USUARIO Procedimiento del proceso de Atención al Usuario	Formalizar Programa de Psicología. Crear políticas de Humanización durante la atención del usuario y su familia.
		• La planeación, el desarrollo y la gestión de la tecnología en salud.	Algunos equipo de tecnología de punta en Salud.	Enero del 2007 - Informe Avance Clinic On-line. Actividades realizadas en Enero de 2008 y 2009 sobre GERENCIA DE LA INFORMACIÓN Feb de 2009 y 2010 - INFORME GERENCIA DE LA INFORMACIÓN.	Crear un presupuesto a Gestión de la Tecnología. Gestión de la Tecnología debe elaborar periódicamente un plan de asignación de recursos tecnológicos.
		• Análisis de los aspectos de la comunidad (valores, creencias, costumbres, barreras económicas, geográficas, sociales y culturales) que orienten la prestación de los servicios.	Análisis de la comunidad.	2011 - Análisis Pestel 2011 - POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO ICB 2011 - Mapa Estratégico del ICB	Realizar un Análisis de Mercado. Documentar el proceso para el análisis del estado de salud de la comunidad, así mismo incluir el medio por el cual se tiene en cuenta la información de la comunidad (cliente externo).
		• La sinergia y la coordinación entre los diferentes prestadores para la atención de los usuarios.	Procedimiento de Referencia y Contrareferencia.	Procedimiento del proceso de Atención al Usuario Objetivos de Calidad de Oportunidad en la Atención Referencia y contrareferencia- Auditoría Médica	Reestructurar y hace extensivo a las dos sedes del ICB el proceso de Referencia y contrareferencia.
		• Responsabilidad social con el usuario, los colaboradores, la comunidad y el medio ambiente.	Ninguno	Ninguno	Crear un programa de Responsabilidad Social para el ICB, basados en la "GTC 180 - Guía Técnica de Responsabilidad Social" y la "NTC ISO 26000 de Responsabilidad Social" que será publicada el 1 de noviembre del presente año.
		• La misión define claramente el propósito de la organización y sus relaciones con la comunidad que sirve.	Se cuenta con la misión, visión, la cual cumple con lo solicitado en el estándar. Existe una misión actualizada y divulgada al personal de la institución	2006 CRONOGRAMA AÑO 2006. Incluye Presentación de la misión, visión y política de calidad. Registro de Asistencia a Capacitaciones Misión, visión, política de calidad, mapa de procesos, organigrama y SGC. 22 Evaluaciones de Capacitación Misión, visión y política de calidad CRONOGRAMA AÑO 2007 - Incluye VALIDACIÓN Misión, visión y política de calidad. RECORDAR y ANALIZAR el Direccionamiento Estratégico. 2007 Asistencia a Capacitaciones -Revalidar Visión y Misión. Asistencia a Capacitaciones- Recordar y analizar el Direccionamiento estratégico (Misión, visión y valores) CRONOGRAMA AÑO 2008 - Marco Conceptual Direccionamiento Estratégico. Análisis de la situación actual del ICB. Análisis DOFA. Objetivos y Estrategias. Validación Misión, Visión y Valores. Planes de Acción. Taller Direccionamiento Estratégico: VALIDACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN CORPORATIVA CRONOGRAMA AÑO 2010 - Incluye VALIDACIÓN misión y visión. 2011 Instructivo - Misión Instituto del Corazón de B/manga (La última versión de la misión del ICB) 2011 PROPUESTA DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES para el Direccionamiento Estratégico. Actas de junta directiva actualizando la misión de la empresa. Acta N-059 año 2011, Registro de asistencia a capacitaciones en la que se divulga la nueva misión de la organización al personal.	Fortalecer el propósito de la misión en la organización y su formalización con el personal.
		• La visión enfoca a la organización en el desarrollo de sus servicios.	Existe una visión proyectada por los socios de la organización.		Continuar la formalización de la visión con el personal de la empresa.

 Instituto del Corazón de Bucaramanga Un compromiso de Vida			ASPECTOS CUALITATIVOS		
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOportes DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
75	Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear el direccionamiento estratégico de la organización, el cual debe incluir entre otros los siguientes criterios:	La voz del cliente interno y su responsabilidad frente a sus colaboradores.	Participación de los colaboradores.	PLAN DE ACCIÓN 2007- Gestión Humana - PARTICIPACIÓN Y CULTURA " UNA ACTUACIÓN DE TODO EL PERSONAL " (Promover una cultura participativa del personal en la toma de decisiones) Encuesta de clima laboral.	Crear un programa de incentivos basado en aprovechar las ideas innovadoras viables de los colaboradores del ICB y que una vez analizadas por la alta dirección sean factibles para la empresa.
		Las necesidades del usuario y su familia.	Planes de acción donde se tienen en cuenta las necesidades.	PLAN DE ACCIÓN 2007 - Investigación y Educación - ESTANDARES DE ATENCIÓN AL USUARIO (Asegurar una atención integral centrada en el usuario y su familia) PLAN DE ACCIÓN 2007 - Cardiología Adultos - ESTANDARES DE ATENCIÓN AL USUARIO PLAN DE ACCIÓN 2007 - Cardiología Pediátrica - ESTANDARES DE ATENCIÓN AL USUARIO Procedimiento del proceso de Atención al Usuario Deberes y derechos del Paciente. Objetivos y metas de Calidad de Satisfacción del usuario	Implementar un programa que nos permita recolectar la información a priori del usuario y su familia como llamadas previas a la cita a través del call center o charlas en sala de espera antes de la cita para ir más allá de la información recolectada a posteriori a través del buzón de quejas y sugerencias. Documentar un proceso para identificar las necesidades y expectativas de los usuarios.
		La organización identifica e interactúa con las principales organizaciones dentro y fuera del sector para la cooperación en el desarrollo de un medio ambiente saludable	Programa Hospital Verde Certificación ISO 14001:2004	Certificación ICONTEC del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004 Programa "Hospital Verde"	Implementar un programa que nos permita la interacción y cooperación con otras organizaciones para el desarrollo de un medio ambiente sostenible.
		Ejercicios sistemáticos de referenciación comparativa y competitiva que fortalezcan el mejoramiento.	Ninguna	Ninguno	Incluir los ejercicios de referenciación con pares. Referenciación con el Centro Médico Imbanaco y posiblemente con el Hospital Pablo Tobón Uribe Fundación Cardioinfantil - Instituto de Cardiología y la Fundación Oftalmológica de Santander- Clínica Carlos Ardila Lülle.

			ASPECTOS CUALITATIVOS		
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOPORTES DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
76	La organización construye a partir del direccionamiento estratégico su plan estratégico. Su formulación está estandarizada, al igual que su divulgación, seguimiento y evaluación.	• Los objetivos contenidos en el plan estratégico son priorizados, ejecutados y evaluados. • La organización garantiza la formulación participativa del plan estratégico, a partir del cual se formulan los planes operativos, en coherencia con el marco estratégico de la organización • Los planes estratégicos y operativos son aprobados en la instancia que corresponda. • Se han asignado y aprobado recursos financieros, físicos y talento humano al plan estratégico para su implementación. • Existe un sistema de difusión, seguimiento y monitoreo de los resultados del plan estratégico. • La junta directiva evalúa el cumplimiento del plan estratégico.	Los planes de acción están articulados con el direccionamiento estratégico, seguimiento a actividades y se cuenta con estructura organizacional.	Planes de trabajo de los procesos. Existen objetivos estratégicos. Planes de acción y avances de los mismos. Vinculación de dos estudiantes de Ingeniería Industrial, como practicantes, para la elaboración del Plan Estratégico del ICB, con miras a la acreditación en Salud. Indicadores de cada proceso definidos dentro de la caracterización de los mismos.	Elaborar el Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, a partir del direccionamiento estratégico de la empresa, al igual que su divulgación, seguimiento y evaluación.
77	La organización garantiza el despliegue y la comprensión del direccionamiento y el plan estratégico a todos los niveles de la organización y partes interesadas.	• Se evalúan las desviaciones encontradas y se implementan las acciones de mejora.	Se cuenta con planes de acción y sus seguimientos. Se cuentan con actas de socialización de los planes de acción de proyectos, actas de reunión del SGC.	Actas de reuniones o capacitaciones dando a conocer la misión, visión y valores. Planes de acción y avances del plan de mejoramiento.	Documentar un proceso para la difusión y seguimiento del direccionamiento y plan estratégico, junto con los planes que lo hacen operativo con indicadores de seguimiento. Garantizar el despliegue y la comprensión del direccionamiento y el plan estratégico a todos los niveles de la organización y partes interesadas.
78	La alta dirección promueve desarrollo y evalúa el resultado de acciones orientadas a la atención centrada en el usuario y su familia, el mejoramiento continuo, la humanización de la atención, el enfoque y la gestión del riesgo, la seguridad del paciente y los colaboradores, la gestión de la tecnología en salud, la transformación cultural y la responsabilidad social.		Ninguno	Ninguno	Promover, desarrollar y evaluar el resultado de acciones orientadas a la atención centrada en el usuario y su familia, el mejoramiento continuo, la humanización de la atención, el enfoque y la gestión del riesgo, la seguridad del paciente y los colaboradores, la gestión de la tecnología en salud, la transformación cultural y la responsabilidad social.
79	La política de atención humanizada y el respeto hacia el paciente, su privacidad y dignidad es promovida, desplegada y evaluada por la alta dirección en todos los colaboradores de la organización, independientemente del tipo de vinculación. Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas.		Existe una política de calidad en la que se muestra el compromiso de la institución frente a la prestación del servicio a los usuarios.	Política de Calidad-Política de seguridad del paciente. Proceso de que atención al usuario que garantiza la implementación y cumplimiento de los derechos y deberes de los usuarios.	Crear una Política de atención humanizada y el respeto hacia el paciente, su privacidad y dignidad.

			ASPECTOS CUALITATIVOS		
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOPORTES DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
80	La organización tiene diseñada, implementada y evaluada una política de prestación de servicios de salud para promover, proteger y mejorar la salud de la población a la que sirve, sin discriminación. La política es parte del direccionamiento estratégico y se articula con la política de calidad de la institución.	• La política de prestación de servicios está dirigida a usuarios, familiares y colaboradores. • La política refleja las necesidades en salud del tipo de usuarios o de la población a la que presta sus servicios y promueve el uso de la evidencia y de buenas prácticas en atención primaria en salud y salud pública, según corresponda. • La organización asegura que las políticas, las directrices, los procesos y los procedimientos de prevención de enfermedades y promoción - La organización asegura que las políticas, las directrices, los procesos y los procedimientos de prevención de enfermedades y promoción de la salud están alineados con las normas nacionales y territoriales de salud pública. • Tiene definidos el despliegue y la asignación de recursos y responsabilidades para su aplicación, evaluación y revisión. • El personal está familiarizado con la política de prevención de enfermedades y promoción de la salud y se incluye en los procesos de inducción del personal nuevo. • Se asegura un plan para la evaluación de la política, incluidas las directrices para la recolección y el análisis de datos sobre la prevención de las enfermedades y la promoción de la salud y se verifica su cumplimiento. • Se asegura la competencia necesaria del personal asistencial y de apoyo que tiene a su cargo la implementación de la política para llevar a cabo la prevención de enfermedades y la promoción de la salud. • Se asegura la presencia de estructuras e instalaciones, incluidos los recursos, espacio, equipo, etc., a fin de aplicar la prevención de las enfermedades y las actividades de promoción de la salud.	Ninguno	Ninguno	Diseñar una Política de prestación de servicios de salud para promover, proteger y mejorar la salud de la población a la que sirve, sin discriminación, la cual esté dirigida a usuarios, familiares y colaboradores
81	Existe un proceso para establecer los parámetros a partir de los cuales el plan estratégico y los planes operativos son ejecutados. El proceso garantiza la viabilidad financiera de la organización a través de la confirmación de la disponibilidad de recursos para soportar los actuales y futuros servicios y programas de la organización.		Proceso de planeación del plan estratégico y los planes de acción.	Proceso Comité de Seguridad del Paciente.	Priorizar de acuerdo a los indicadores la necesidad del presupuesto. Crear un proceso para establecer los parámetros a partir de los cuales el plan estratégico y los planes operativos son ejecutados y que garantice la viabilidad financiera de la empresa. Dicho proceso será realizado a través de la herramienta del Balanced Scorecard.

			ASPECTOS CUALITATIVOS		
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOPORTES DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
82	Existe un proceso para evaluar integralmente la gestión clínica y el modelo de prestación de la organización, que con base en procesos de evaluación de la calidad en la organización, le hace seguimiento a:	• Resultado de los indicadores del sistema de información para la calidad.	Existe un proceso de calidad el cual hace seguimiento y control de los resultados de los indicadores del sistema de información para la calidad.	Caracterización, procedimientos, instructivos, manuales y registros del proceso de Gestión de Calidad	Crear un proceso de acompañamiento a las unidades PAMEC. Crear un proceso para evaluar integralmente la gestión clínica y el modelo de prestación de la organización; adicional a las acciones ya realizadas por la empresa, se debe tener en cuenta: Resultado de los indicadores del sistema de información para la calidad. Reactivar el Software del BSC de Persemos. Evaluación de la revisión de utilización de los servicios: Sobreutilización y subutilización Realizar un estudio del porcentaje de utilización de cada uno de los servicios del ICB por parte de los usuarios.
		• Evaluación de la gestión clínica incluyendo los resultados clínicos ajustados.	Ninguna	Auditorías médicas.	
		• Evaluación de los atributos de la calidad y su mejoramiento	Auditorías de calidad.	Auditorías médicas. Auditorías internas y externas de calidad (soportes con calidad).	
		• Evaluación de la revisión de utilización de los servicios: Sobreutilización y subutilización	Ninguna	Análisis de capacidad instalada (Calidad). Auditoría y sistemas.	
		• El enfoque y los resultados de la Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad en la organización.	Auditorías de calidad.	Informes de Auditoría y revisión por la dirección (Calidad)	
		• Evaluación de gestión de riesgo.	Ninguna	Evaluación del riesgo en atención de seguridad del paciente.	
		• Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas.	Procedimiento de Acciones Correctiva y Preventivas.	Acciones preventivas y correctivas. Procedimiento. Planes de acción. (calidad). Dirección medica.	
83	La organización garantiza la orientación al personal, la cual está alineada con el direccionamiento estratégico de la organización.	• Desarrollo de: Seguridad del paciente, humanización, gestión del riesgo y gestión de la tecnología.	Existen procesos los cuales son responsables de garantizar la orientación en temas relacionados con el desarrollo de la seguridad del paciente, humanización, gestión del riesgo y gestión de la tecnología.	Proceso de Gestión Humana, Proceso de Gestión de la Tecnología, Comité de Seguridad del Paciente.	Garantizar la orientación al personal, la cual está alineada con el direccionamiento estratégico de la organización. Implementar un proceso para evaluación periódica de los colaboradores del Instituto.
		• Inducción y reinducción.	Se realizan inducciones y reinducciones en la institución por parte del proceso de Gestión Humana y Comité de seguridad del paciente.	Actas de asistencia a capacitaciones. Registro de inducción- Gestión humana.	
		• Evaluación de la aplicación del direccionamiento estratégico en el desempeño del colaborador.	Ninguna.	Se realizan evaluaciones de desempeño anualmente.	
		• Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas	Ninguna.	Procedimiento de Acciones Preventivas y Correctivas.	
84	Existen procesos y procedimientos de asesoría y educación continuada a la junta directiva.	• Todos los integrantes de la junta directiva reciben a su ingreso orientación de la organización y sus funciones y de los procesos de direccionamiento en salud, así como sobre cómo realizar reuniones exitosas. Esta orientación está soportada con educación continuada en el tiempo.	Participación en talleres, seminarios y cursos.	Cronograma anual de las capacitaciones a realizar en el Instituto. Registros de asistencia de las capacitaciones.	Generar un proceso para evidenciar desde las áreas claves las asesorías a la junta directiva. Documentar las asesorías. Crear una política de formación y educación continuada a la junta directiva y trabajadores del ICB. Diseñar, implementar y evaluar procesos y procedimientos de asesoría y educación continuada a la junta directiva.
		• La educación continuada debe estar en el contexto de la filosofía, las políticas y los procesos inherentes a la atención de los clientes y sus familias.			
		• Está definido cuándo y cómo los directores de las unidades funcionales asesoran a la junta.			
		• Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas.			

			ASPECTOS CUALITATIVOS			
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOPORTES DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	
85	En las instituciones con sedes integradas en red, existe un proceso de direccionamiento estratégico central para la red, único, compartido entre todos, el cual incluye la descripción clara de cuál es el papel de cada uno de los prestadores de la red en la consecución de los logros comunes. Lo anterior no es óbice para que cada uno de los prestadores posea un plan estratégico de trabajo fundamentado en los objetivos y metas del direccionamiento estratégico de la red, mencionado anteriormente.	• El direccionamiento estratégico, en sus objetivos y estrategias, establece cómo se generan la sinergia y la coordinación en torno al usuario entre las diferentes sedes. La gerencia de la red cuenta con mecanismos para demostrar los resultados de dicha sinergia.	Ninguno	Ninguno	Ajustar el sistema de información a todas las actividades que se realizan en el instituto. Generar un proceso para la evaluación de la red. Diseñar, implementar y evaluar un proceso de direccionamiento estratégico central para la red, único, compartido entre todos, el cual incluye la descripción clara de cuál es el papel de cada uno de los prestadores de la red en la consecución de los logros comunes.	
		• El sistema de información debe proveer los datos para la evaluación de estos mecanismos.	Se cuenta con los sistemas de información Clinic Online y SIGO, junto con personal capacitado para el manejo y análisis de la información.	Software, aplicativos, página web y soportes de capacitación en el registro de inducción.		
		• El presente estándar no exime a cada uno de los diferentes prestadores que hacen parte de la red de cumplir con los demás estándares y secciones descritos en este manual.	Ninguno	Ninguno		
		• La planeación y el gerenciamiento del estándar, si bien deben ser centralizados en cabeza de una red, no implica que las instituciones que la conforman no hagan parte de la planeación, la monitorización y la mejora de dichos procesos, de acuerdo con las directrices emanadas de la gerencia de la red.				
		• El estándar debe ser cumplido sin importar si las instalaciones físicas de los diferentes prestadores son propiedad o no de la organización que gerencia la red				
86	Existe un proceso para establecer los parámetros de la relación docencia-servicio, alineados con el direccionamiento estratégico de la organización. Esto incluye:	• Personal clínico-docente con formación en pedagogía.	Ninguna	Ninguno	Crear un plan de formación para los colaboradores sobre docencia, que se encuentre alineado con el direccionamiento estratégico de la empresa. Diseñar, implementar y evaluar un proceso para establecer los parámetros de la relación docencia-servicio, alineados con el direccionamiento estratégico de la organización. Crear una política de formación y educación continuada a la junta directiva y trabajadores del ICB. Crear una Política de investigación. Crear un Plan de desarrollo docente.	
		• Experiencia docente.				
		• Políticas de formación y educación continuada.				
		• Políticas de investigación.				
		• Plan de desarrollo docente.	Despligue del manual de funciones	Manual de Funciones.		
		• Definición clara de roles.				
		• Asignación de responsabilidades.	Evaluación anual de desempeño	Evaluaciones de desempeño.		
		• Definición de recursos aportados por las partes. Evaluación de competencias.				
87	La gestión de las oportunidades de mejora consideradas en el proceso organizacional de mejoramiento continuo, que apliquen al grupo de estándares, se desarrolla teniendo en cuenta:	• Evaluación de la relación docencia-servicio por parte de la alta dirección.	Ninguno	Ninguno	Gestionar todas las oportunidades de mejora consideradas en el proceso organizacional de mejoramiento continuo, para que apliquen al grupo de estándares.	
		• El enfoque organizacional del mejoramiento continuo.		Avances de los planes de acción.		
		• La implementación de oportunidades de mejora priorizadas y la remoción de barreras de mejoramiento, por parte de los equipos de autoevaluación, los equipos de mejora y los demás colaboradores de la organización.		Revisión de los avances de los planes de acción		
		• La articulación de oportunidades de mejora que tengan relación entre los diferentes procesos y grupos de estándares.		Ninguno		
		• El seguimiento a los resultados del mejoramiento, la verificación del cierre de ciclo y el mantenimiento y el aseguramiento de la calidad.				
	• La comunicación de los resultados.					

Anexo 12. EVALUACIÓN CUANTITATIVA ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

			ASPECTOS CUALITATIVOS		CALIFICACIÓN										TOTAL
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	Sistematicidad y Amplitud	Proactividad	Ciclo de Evaluación y mejoramiento del enfoque	Despliegue en la institución	Despliegue al cliente interno y/o externo	Pertinencia	Consistencia	Avance de la medición	Tendencia	Comparación	
75	Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear el direccionamiento estratégico de la organización, el cual debe incluir entre otros los siguientes criterios:	• La junta directiva, el equipo directivo y las personas claves de la organización participan en la definición, la revisión y la actualización del direccionamiento estratégico.	Se realizan talleres de direccionamiento estratégico a cargo de la junta directiva permitiendo debates y toma de decisiones frente a éste en las juntas directivas.	Rediseñar el proceso de Direccionamiento Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga con un enfoque sistémico. Realizar talleres y actividades referentes al desarrollo del direccionamiento estratégico, para continuar involucrando a la junta directiva y toda la organización en ejecución del proceso del direccionamiento estratégico del Instituto.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		• Aspectos éticos y normativos.	Programa "Viviendo los Valores del ICB". Programa de Psicología.	Formalizar el código de ética. Formalizar el Programa de Calidad de Vida. Realizar un análisis del entorno interno y externo.											
		• Los cambios del entorno.	Análisis realizados del entorno externo.	Análisis periodico del entorno cambiante.											
		• La seguridad del paciente y los colaboradores.	Existencia de la política de seguridad del paciente.	A la Política de Seguridad del Paciente, adicione la seguridad de los colaboradores y renómbrarla como Política de Seguridad del Paciente y Colaboradores.											
		• El enfoque y la gestión de riesgo.	Ninguno	Implementar la NTC 5254 Gestión del Riesgo. Elaborar el mapa de riesgos del ICB. Crear el departamento de Control Interno del ICB. Documentar el proceso para el análisis del estado de salud de la población.											
		• La humanización durante la atención del usuario y su familia.	Proceso de Atención al usuario. El valor institucional "Humanización"	Formalizar Programa de Psicología. Crear políticas de Humanización durante la atención del usuario y su familia.											
		• La planeación, el desarrollo y la gestión de la tecnología en salud.	Algunos equipo de tecnología de punta en Salud.	Crear un presupuesto a Gestión de la Tecnología. Gestión de la Tecnología debe elaborar periódicamente un plan de asignación de recursos tecnológicos.											
		• Análisis de los aspectos de la comunidad (valores, creencias, costumbres, barreras económicas, geográficas, sociales y culturales) que orienten la prestación de los servicios.	Análisis de la comunidad.	Realizar un Análisis de Mercado. Documentar el proceso para el análisis del estado de salud de la comunidad, así mismo incluir el medio por el cual se tiene en cuenta la información de la comunidad (cliente externo).											

			ASPECTOS CUALITATIVOS		CALIFICACIÓN										TOTAL
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	ENFOQUE			IMPLEMENTACIÓN		RESULTADOS			
			Sistematicidad y Amplitud	Proactividad			Ciclo de Evaluación y mejoramiento del enfoque	Despliegue en la institución	Despliegue al cliente interno y/o externo	Pertinencia	Consistencia	Avance de la medición	Tendencia	Comparación	
75	Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear el direccionamiento estratégico de la organización, el cual debe incluir entre otros los siguientes criterios:	• La sinergia y la coordinación entre los diferentes prestadores para la atención de los usuarios. • Responsabilidad social con el usuario, los colaboradores, la comunidad y el medio ambiente. • La misión define claramente el propósito de la organización y sus relaciones con la comunidad que sirve. • La visión enfoca a la organización en el desarrollo de sus servicios. • La voz del cliente interno y su responsabilidad frente a sus colaboradores. • Las necesidades del usuario y su familia. • La organización identifica e interactúa con las principales organizaciones dentro y fuera del sector para la cooperación en el desarrollo de un medio ambiente saludable • Ejercicios sistemáticos de referenciación comparativa y competitiva que fortalezcan el mejoramiento.	Procedimiento de Referencia y Contrareferenciación. Ninguno Se cuenta con la misión, visión, la cual cumple con lo solicitado en el estándar. Existe una misión actualizada y divulgada al personal de la institución Existe una visión proyectada por los socios de la organización. Participación de los colaboradores. Planes de acción donde se tienen en cuenta las necesidades. Programa Hospital Verde Certificación ISO 14001:2004 Ninguno	Reestructurar y hace extensivo a las dos sedes del ICB el proceso de Referencia y contrareferencia. Crear un programa de Responsabilidad Social para el ICB, basados en la "GTC 180 - Guía Técnica de Responsabilidad Social" y la "NTC ISO 26000 de Responsabilidad Social" que será publicada el 1 de noviembre del presente año. Fortalecer el propósito de la misión en la organización y su formalización con el personal. Continuar la formalización de la visión con el personal de la empresa. Crear un programa de incentivos basado en aprovechar las ideas innovadoras viables de los colaboradores del ICB y que una vez analizadas por la alta dirección sean factibles para la empresa. Implementar un programa que nos permita recolectar la información a priori del usuario y su familia como llamadas previas a la cita a través del call center o charlas en sala de espera antes de la cita, para ir más allá de la información recolectada a posteriori a través del buzón de quejas y sugerencias. Documentar un proceso para identificar las necesidades y expectativas de los usuarios. Implementar un programa que nos permita la interacción y cooperación con otras organizaciones para el desarrollo de un medio ambiente sostenible. Incluir los ejercicios de referenciación con pares. Referenciación con el Centro Médico Imbanaco y posiblemente con el Hospital Pablo Tobón Uribe, Fundación Cardiolinfantil - Instituto de Cardiología y la Fundación Oftalmológica de Santander-Clinica Carlos Ardila Lülle.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

			ASPECTOS CUALITATIVOS		CALIFICACIÓN										TOTAL
N°	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	Sistematicidad y Amplitud	Proactividad	Ciclo de Evaluación y mejoramiento del enfoque	Despliegue en la institución	Despliegue al cliente interno y/o externo	Pertinencia	Consistencia	Avance de la medición	Tendencia	Comparación	
76	La organización construye a partir del direccionamiento estratégico su plan estratégico. Su formulación está estandarizada, al igual que su divulgación, seguimiento y evaluación.	- Los objetivos contenidos en el plan estratégico son priorizados, ejecutados y evaluados. - La organización garantiza la formulación participativa del plan estratégico, a partir del cual se formulan los planes operativos, en coherencia con el marco estratégico de la organización - Los planes estratégicos y operativos son aprobados en la instancia que corresponda. - Se han asignado y aprobado recursos financieros, físicos y talento humano al plan estratégico para su implementación. - Existe un sistema de difusión, seguimiento y monitoreo de los resultados del plan estratégico. - La junta directiva evalúa el cumplimiento del plan estratégico.	Los planes de acción están articulados con el direccionamiento estratégico, seguimiento a actividades y se cuenta con estructura organizacional.	Elaborar el Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, a partir del direccionamiento estratégico de la empresa, al igual que su divulgación, seguimiento y evaluación.	1,375	1,25	1,625	1,25	1,625	1,75	1,625	1,75	1,5	1,125	1,4875
77	La organización garantiza el despliegue y la comprensión del direccionamiento y el plan estratégico a todos los niveles de la organización y partes interesadas.	Se evalúan las desviaciones encontradas y se implementan las acciones de mejora.	Se cuenta con planes de acción y sus seguimientos. Se cuentan con actas de socialización de los planes de acción de proyectos, actas de reunión del SGC.	Documentar un proceso para la difusión y seguimiento del direccionamiento y plan estratégico, junto con los planes que lo hacen operativo con indicadores de seguimiento. Garantizar el despliegue y la comprensión del direccionamiento y el plan estratégico a todos los niveles de la organización y partes interesadas.	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,63	1,125	1,675
78	La alta dirección promueve desarrolla y evalúa el resultado de acciones orientadas a la atención centrada en el usuario y su familia, el mejoramiento continuo, la humanización de la atención, el enfoque y la gestión del riesgo, la seguridad del paciente y los colaboradores, la gestión de la tecnología en salud, la transformación cultural y la responsabilidad social.		Ninguno	Promover, desarrollar y evaluar el resultado de acciones orientadas a la atención centrada en el usuario y su familia, el mejoramiento continuo, la humanización de la atención, el enfoque y la gestión del riesgo, la seguridad del paciente y los colaboradores, la gestión de la tecnología en salud, la transformación cultural y la responsabilidad social.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
79	La política de atención humanizada y el respeto hacia el paciente, su privacidad y dignidad es promovida, desplegada y evaluada por la alta dirección en todos los colaboradores de la organización, independientemente del tipo de vinculación. Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas.		Existe una política de calidad en la que se muestra el compromiso de la institución frente a la prestación del servicio a los usuarios.	Crear una Política de atención humanizada y el respeto hacia el paciente, su privacidad y dignidad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

			ASPECTOS CUALITATIVOS		CALIFICACIÓN										TOTAL
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	Sistematicidad y Amplitud	Proactividad	Ciclo de Evaluación y mejoramiento del enfoque	Despliegue en la institución	Despliegue al cliente interno y/o externo	Pertinencia	Consistencia	Avance de la medición	Tendencia	Comparación	
80	La organización tiene diseñada, implementada y evaluada una política de prestación de servicios de salud para promover, proteger y mejorar la salud de la población a la que sirve, sin discriminación. La política es parte del direccionamiento estratégico y se articula con la política de calidad de la institución.	- La política de prestación de servicios está dirigida a usuarios, familiares y colaboradores. - La política refleja las necesidades en salud del tipo de usuarios o de la población a la que presta sus servicios y promueve el uso de la evidencia y de buenas prácticas en atención primaria en salud y salud pública, según corresponda. - La organización asegura que las políticas, las directrices, los procesos y los procedimientos de prevención de enfermedades y promoción - La organización asegura que las políticas, las directrices, los procesos y los procedimientos de prevención de enfermedades y promoción de la salud están alineados con las normas nacionales y territoriales de salud pública. - Tiene definidos el despliegue y la asignación de recursos y responsabilidades para su aplicación, evaluación y revisión. - El personal está familiarizado con la política de prevención de enfermedades y promoción de la salud y se incluye en los procesos de inducción del personal nuevo. - Se asegura un plan para la evaluación de la política, incluidas las directrices para la recolección y el análisis de datos sobre la prevención de las enfermedades y la promoción de la salud y se verifica su cumplimiento. - Se asegura la competencia necesaria del personal asistencial y de apoyo que tiene a su cargo la implementación de la política para llevar a cabo la prevención de enfermedades y la promoción de la salud. - Se asegura la presencia de estructuras e instalaciones, incluidos los recursos, espacio, equipo, etc., a fin de aplicar la prevención de las enfermedades y las actividades de promoción de la salud.	Ninguno	Diseñar una Política de prestación de servicios de salud para promover, proteger y mejorar la salud de la población a la que sirve, sin discriminación, la cual esté dirigida a usuarios, familiares y colaboradores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

			ASPECTOS CUALITATIVOS		CALIFICACIÓN										TOTAL
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	Sistematicidad y Amplitud	Proactividad	Ciclo de Evaluación y mejoramiento del enfoque	Despliegue en la institución	Despliegue al cliente interno y/o externo	Pertinencia	Consistencia	Avance de la medición	Tendencia	Comparación	
81	Existe un proceso para establecer los parámetros a partir de los cuales el plan estratégico y los planes operativos son ejecutados. El proceso garantiza la viabilidad financiera de la organización a través de la confirmación de la disponibilidad de recursos para soportar los actuales y futuros servicios y programas de la organización.		Proceso de planeación del plan estratégico y los planes de acción.	Priorizar de acuerdo a los indicadores la necesidad del presupuesto. Crear un proceso para establecer los parámetros a partir de los cuales el plan estratégico y los planes operativos son ejecutados y que garantice la viabilidad financiera de la empresa. Dicho proceso será realizado a través de la herramienta del Balanced Scorecard.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
82	Existe un proceso para evaluar integralmente la gestión clínica y el modelo de prestación de la organización, que con base en procesos de evaluación de la calidad en la organización, le hace seguimiento a:	• Resultado de los indicadores del sistema de información para la calidad.	Existe un proceso de calidad el cual hace seguimiento y control de los resultados de los indicadores del sistema de información para la calidad.	Crear un proceso de acompañamiento a las unidades PAMEC. Crear un proceso para evaluar integralmente la gestión clínica y el modelo de prestación de la organización; adicional a las acciones ya realizadas por la empresa, se debe tener en cuenta: Resultado de los indicadores del sistema de información para la calidad. Reactivar el Software del BSC de Pensemos. Evaluación de la revisión de utilización de los servicios: Sobreutilización y subutilización Realizar un estudio del porcentaje de utilización de cada uno de los servicios del ICB por parte de los usuarios.	1,125	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0125
		• Evaluación de la gestión clínica incluyendo los resultados clínicos ajustados.	Ninguna												
		• Evaluación de los atributos de la calidad y su mejoramiento	Auditorías de calidad.												
		• Evaluación de la revisión de utilización de los servicios: Sobreutilización y subutilización	Ninguna												
		• El enfoque y los resultados de la Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad en la organización.	Auditorías de calidad.												
		• Evaluación de gestión de riesgo.	Ninguna												
		• Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas.	Procedimiento de Acciones Correctiva y Preventivas.												
83	La organización garantiza la orientación al personal, la cual está alineada con el direccionamiento estratégico de la organización.	• Desarrollo de: Seguridad del paciente, humanización, gestión del riesgo y gestión de la tecnología.	Existen procesos los cuales son responsables de garantizar la orientación en temas relacionados con el desarrollo de la seguridad del paciente, humanización, gestión del riesgo y gestión de la tecnología.	Garantizar la orientación al personal, la cual está alineada con el direccionamiento estratégico de la organización. Implementar un proceso para evaluación periódica de los colaboradores del Instituto.	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,5	1,5	1,25	1,65
		• Inducción y reintroducción.	Se realizan inducciones y reintroducciones en la institución por parte del proceso de Gestión Humana y Comité de seguridad del paciente.												
		• Evaluación de la aplicación del direccionamiento estratégico en el desempeño del colaborador.	Ninguna.												
		• Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas	Ninguna.												

			ASPECTOS CUALITATIVOS		CALIFICACIÓN										
N°	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	ENFOQUE			IMPLEMENTACIÓN		RESULTADOS			
			Sistematicidad y Amplitud	Proactividad			Ciclo de Evaluación y mejoramiento del enfoque	Despliegue en la institución	Despliegue al cliente interno y/o externo	Pertinencia	Consistencia	Avance de la medición	Tendencia	Comparación	
84	Existen procesos y procedimientos de asesoría y educación continuada a la junta directiva.	• Todos los integrantes de la junta directiva reciben a su ingreso orientación de la organización y sus funciones y de los procesos de direccionamiento en salud, así como sobre cómo realizar reuniones exitosas. Esta orientación está soportada con educación continuada en el tiempo. • La educación continuada debe estar en el contexto de la filosofía, las políticas y los procesos inherentes a la atención de los clientes y sus familias. • Está definido cuándo y cómo los directores de las unidades funcionales asesoran a la junta. • Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas.	Participación en talleres, seminarios y cursos.	Generar un proceso para evidenciar desde las áreas claves las asesorías a la junta directiva. Documentar las asesorías. Crear una política de formación y educación continuada a la junta directiva y trabajadores del ICB. Diseñar, implementar y evaluar procesos y procedimientos de asesoría y educación continuada a la junta directiva.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
85	En las instituciones con sedes integradas en red, existe un proceso de direccionamiento estratégico central para la red, único, compartido entre todos, el cual incluye la descripción clara de cuál es el papel de cada uno de los prestadores de la red en la consecución de los logros comunes. Lo anterior no es óbice para que cada uno de los prestadores posea un plan estratégico de trabajo fundamentado en los objetivos y metas del direccionamiento estratégico de la red, mencionado anteriormente.	• El direccionamiento estratégico, en sus objetivos y estrategias, establece cómo se generan la sinergia y la coordinación en torno al usuario entre las diferentes sedes. La gerencia de la red cuenta con mecanismos para demostrar los resultados de dicha sinergia. • El sistema de información debe proveer los datos para la evaluación de estos mecanismos. • El presente estándar no exime a cada uno de los diferentes prestadores que hacen parte de la red de cumplir con los demás estándares y secciones descritos en este manual. • La planeación y el gerenciamiento del estándar, si bien deben ser centralizados en cabeza de una red, no implica que las instituciones que la conforman no hagan parte de la planeación, la monitorización y la mejora de dichos procesos, de acuerdo con las directrices emanadas de la gerencia de la red. • El estándar debe ser cumplido sin importar si las instalaciones físicas de los diferentes prestadores son propiedad o no de la organización que gerencia la red	Ninguno Se cuenta con los sistemas de información Clinic Online y SIIGO, junto con personal capacitado para el manejo y análisis de la información. Ninguno	Ajustar el sistema de información a todas las actividades que se realizan en el instituto. Generar un proceso para la evaluación de la red. Diseñar, implementar y evaluar un proceso de direccionamiento estratégico central para la red, único, compartido entre todos, el cual incluye la descripción clara de cuál es el papel de cada uno de los prestadores de la red en la consecución de los logros comunes.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

 Instituto del Corazón de Bucaramanga Un Compromiso de Vida			ASPECTOS CUALITATIVOS		CALIFICACIÓN										TOTAL
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	ENFOQUE			IMPLEMENTACIÓN		RESULTADOS			
			Sistematicidad y Amplitud	Proactividad			Ciclo de Evaluación y mejoramiento del enfoque	Despliegue en la institución	Despliegue al cliente interno y/o externo	Pertinencia	Consistencia	Avance de la medición	Tendencia	Comparación	
86	Existe un proceso para establecer los parámetros de la relación docencia-servicio, alineados con el direccionamiento estratégico de la organización. Esto incluye:	• Personal clínico-docente con formación en pedagogía. • Experiencia docente. • Políticas de formación y educación continuada. • Políticas de investigación. • Plan de desarrollo docente. • Definición clara de roles. • Asignación de responsabilidades. • Definición de recursos aportados por las partes. Evaluación de competencias. • Evaluación de la relación docencia-servicio por parte de la alta dirección.	Ninguna Despliegue del manual de funciones Evaluación anual de desempeño	Crear un plan de formación para los colaboradores sobre docencia, que se encuentre alineado con el direccionamiento estratégico de la empresa. Diseñar, implementar y evaluar un proceso para establecer los parámetros de la relación docencia-servicio, alineados con el direccionamiento estratégico de la organización. Crear una política de formación y educación continuada a la junta directiva y trabajadores del ICB. Crear una Política de investigación. Crear un Plan de desarrollo docente.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
87	La gestión de las oportunidades de mejora consideradas en el proceso organizacional de mejoramiento continuo, que apliquen al grupo de estándares, se desarrolla teniendo en cuenta:	• El enfoque organizacional del mejoramiento continuo. • La implementación de oportunidades de mejora priorizadas y la remoción de barreras de mejoramiento, por parte de los equipos de autoevaluación, los equipos de mejora y los demás colaboradores de la organización. • La articulación de oportunidades de mejora que tengan relación entre los diferentes procesos y grupos de estándares. • El seguimiento a los resultados del mejoramiento, la verificación del cierre de ciclo y el mantenimiento y el aseguramiento de la calidad. • La comunicación de los resultados.	Ninguno	Gestionar todas las oportunidades de mejora consideradas en el proceso organizacional de mejoramiento continuo, para que apliquen al grupo de estándares.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Anexo 13. LISTADO CON LA PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA EL GRUPO DE ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO

 Instituto del Corazón de Bucaramanga <i>Un Compromiso de Vida</i>			PRIORIZACIÓN			
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	Riesgo	Costo	Volumen	TOTAL
75	Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear el direccionamiento estratégico de la organización.	Rediseñar el proceso de Direccionamiento Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga con un enfoque sistémico.	5	5	5	125
		Realizar talleres y actividades referentes al desarrollo del direccionamiento estratégico, para continuar involucrando a la junta directiva y toda la organización en ejecución del proceso del direccionamiento estratégico del Instituto.	4	4	4	64
		Formalizar el código de ética.	5	4	5	100
		Formalizar el Programa de Calidad de Vida.	4	4	5	80
		Realizar un análisis del entorno interno y externo.	4	4	5	80
		Análisis periódico del entorno cambiante.	5	4	4	80
		Crear una política de seguridad a los colaboradores.	5	4	5	100
		Crear un programa de gestión del riesgo siguiendo la norma la NTC 5254 de Gestión del Riesgo.	5	5	5	125
		Elaborar el mapa de riesgos del ICB	5	4	4	80
		Crear el departamento de Control Interno del ICB.	5	4	4	80
		Documentar el proceso para el análisis del estado de salud de la población.	4	3	4	48
		Formalizar Programa de Psicología.	4	4	4	64
		Crear una política de humanización durante la atención del usuario y su familia y el respeto hacia el paciente, su privacidad y dignidad	5	5	5	125
		Crear un presupuesto a Gestión de la Tecnología	4	5	4	80
		Gestión de la Tecnología debe elaborar periódicamente un plan de asignación de recursos tecnológicos.	4	5	5	100
		Realizar un Análisis de Mercado	5	5	5	125
		Documentar el proceso para el análisis del estado de salud de la comunidad, así mismo incluir el medio por el cual se tiene en cuenta la información de la comunidad (cliente externo).	4	4	4	64
		Reestructurar y hacer extensivo a las dos sedes del ICB el proceso de Referencia y contrarreferencia.	5	5	5	125
		Crear un programa de Responsabilidad Social para el ICB, basados en la "GTC 180 - Guía Técnica de Responsabilidad Social" y la "NTC ISO 26000 de Responsabilidad Social" que será publicada el 1 de noviembre del presente año.	4	5	5	100
		Seguir fortaleciendo el propósito de la misión en la organización y su formalización con el personal.	4	4	5	80
		Continuar la formalización de la visión con el personal de la empresa.	4	4	5	80

			PRIORIZACIÓN			
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	Riesgo	Costo	Volumen	TOTAL
75	Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear el direccionamiento estratégico de la organización.	Crear un programa de incentivos basado en aprovechar las ideas innovadoras viables de los colaboradores del ICB y que una vez analizadas por la alta dirección sean factibles para la empresa.	4	4	5	80
		Implementar un programa que nos permita recolectar la información a priori del usuario y su familia como llamadas previas a la cita a través del call center o charlas en sala de espera antes de la cita, para ir más allá de la información recolectada a posteriori a través del buzón de quejas y sugerencias.	4	4	5	80
		Documentar un proceso para identificar las necesidades y expectativas de los usuarios.	4	4	5	80
		Implementar un programa que nos permita la interacción y cooperación con otras organizaciones para el desarrollo de un medio ambiente sostenible.	4	4	5	80
		Incluir los ejercicios de referenciación con pares.	4	5	4	80
		Referenciación con el Centro Médico Imbanaco y posiblemente con el Hospital Pablo Tobón Uribe, Fundación Cardioinfantil - Instituto de Cardiología y la Fundación Oftalmológica de Santander-Clinica Carlos Ardila Lülle.	4	4	5	80
76	La organización construye a partir del direccionamiento estratégico su plan estratégico. Su formulación está estandarizada, al igual que su divulgación, seguimiento y evaluación.	Elaborar el Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, a partir del direccionamiento estratégico de la empresa, al igual que su divulgación, seguimiento y evaluación.	5	5	5	125
77	La organización garantiza el despliegue y la comprensión del direccionamiento y el plan estratégico a todos los niveles de la organización y partes interesadas.	Documentar un proceso para la difusión y seguimiento del direccionamiento y plan estratégico, junto con los planes que lo hacen operativo con indicadores de seguimiento.	4	4	5	80
		Garantizar el despliegue y la comprensión del direccionamiento y el plan estratégico a todos los niveles de la organización y partes interesadas.	4	4	5	80
78	La alta dirección promueve desarrolla y evalúa el resultado de acciones orientadas a la atención centrada en el usuario y su familia, el mejoramiento continuo, la humanización de la atención, el enfoque y la gestión del riesgo, la seguridad del paciente y los colaboradores, la gestión de la tecnología en salud, la transformación cultural y la responsabilidad social.	Promover, desarrollar y evaluar el resultado de acciones orientadas a la atención centrada en el usuario y su familia, el mejoramiento continuo, la humanización de la atención, el enfoque y la gestión del riesgo, la seguridad del paciente y los colaboradores, la gestión de la tecnología en salud, la transformación cultural y la responsabilidad social.	4	4	5	80
79	La política de atención humanizada y el respeto hacia el paciente, su privacidad y dignidad es promovida, desplegada y evaluada por la alta dirección en todos los colaboradores de la organización, independientemente del tipo de vinculación. Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas.	Política de humanización durante la atención del usuario y su familia y el respeto hacia el paciente, su privacidad y dignidad	5	5	5	125

			PRIORIZACIÓN			
N°	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	Riesgo	Costo	Volumen	TOTAL
80	La organización tiene diseñada, implementada y evaluada una política de prestación de servicios de salud para promover, proteger y mejorar la salud de la población a la que sirve, sin discriminación. La política es parte del direccionamiento estratégico y se articula con la política de calidad de la institución.	Diseñar una Política de prestación de servicios de salud para promover, proteger y mejorar la salud de la población a la que sirve, sin discriminación, la cual esté dirigida a usuarios, familiares y colaboradores	5	5	5	125
81	Existe un proceso para establecer los parámetros a partir de los cuales el plan estratégico y los planes operativos son ejecutados. El proceso garantiza la viabilidad financiera de la organización a través de la confirmación de la disponibilidad de recursos para soportar los actuales y futuros servicios y programas de la organización.	Crear un proceso para establecer los parámetros a partir de los cuales el plan estratégico y los planes operativos son ejecutados y que garantice la viabilidad financiera de la empresa. Dicho proceso será realizado a través de la herramienta del Balanced Scorecard.	4	4	5	80
		Priorizar de acuerdo a los indicadores la necesidad del presupuesto.	4	4	5	80
82	Existe un proceso para evaluar integralmente la gestión clínica y el modelo de prestación de la organización, que con base en procesos de evaluación de la calidad en la organización.	Crear un proceso de acompañamiento a las unidades PAMEC.	4	4	4	64
		Crear un proceso para evaluar integralmente la gestión clínica y el modelo de prestación de la organización; adicional a las acciones ya realizadas por la empresa, se debe tener en cuenta: Resultado de los indicadores del sistema de información para la calidad.	5	4	4	80
		Reactivar el Software del BSC de Pensemos.	4	4	5	80
		Realizar un estudio del porcentaje de utilización de cada uno de los servicios del ICB por parte de los usuarios.	4	4	4	64
		Evaluación de la revisión de utilización de los servicios: Sobreutilización y subutilización	4	4	4	64
83	La organización garantiza la orientación al personal, la cual está alineada con el direccionamiento estratégico de la organización.	Garantizar la orientación al personal, la cual está alineada con el direccionamiento estratégico de la organización.	4	4	5	80
		Implementar un proceso para evaluación periódica de los colaboradores del Instituto.	4	3	5	60
84	Existen procesos y procedimientos de asesoría y educación continuada a la junta directiva.	Generar un proceso para evidenciar desde las áreas claves las asesorías a la junta directiva. Documentar las asesorías.	4	3	4	48
		Crear una política de formación y educación continuada a la junta directiva y trabajadores del ICB	5	5	5	125
		Diseñar, implementar y evaluar procesos y procedimientos de asesoría y educación continuada a la junta directiva.	4	4	4	64

			PRIORIZACIÓN			
N°	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	Riesgo	Costo	Volumen	TOTAL
85	En las instituciones con sedes integradas en red, existe un proceso de direccionamiento estratégico central para la red, único, compartido entre todos, el cual incluye la descripción clara de cuál es el papel de cada uno de los prestadores de la red en la consecución de los logros comunes. Lo anterior no es óbice para que cada uno de los prestadores posea un plan estratégico de trabajo fundamentado en los objetivos y metas del direccionamiento estratégico de la red, mencionado anteriormente.	Diseñar, implementar y evaluar un proceso de direccionamiento estratégico central para la red, único, compartido entre todos, el cual incluye la descripción clara de cuál es el papel de cada uno de los prestadores de la red en la consecución de los logros comunes.	4	4	5	80
		Ajustar el sistema de información a todas las actividades que se realizan en el instituto.	4	4	5	80
		Generar un proceso para la evaluación de la red.	4	4	5	80
86	Existe un proceso para establecer los parámetros de la relación docencia-servicio, alineados con el direccionamiento estratégico de la organización.	Crear un plan de formación para los colaboradores sobre docencia, que se encuentre alineado con el direccionamiento estratégico de la empresa.	3	4	5	60
		Diseñar, implementar y evaluar un proceso para establecer los parámetros de la relación docencia-servicio, alineados con el direccionamiento estratégico de la organización.	3	4	4	48
		Crear una política de formación y educación continuada a la junta directiva y trabajadores del ICB.	5	5	5	125
		Crear una Política de investigación.	5	5	5	125
		Crear un Plan de desarrollo docente.	4	4	4	64
87	La gestión de las oportunidades de mejora consideradas en el proceso organizacional de mejoramiento continuo, que apliquen al grupo de estándares.	Gestionar todas las oportunidades de mejora consideradas en el proceso organizacional de mejoramiento continuo, para que apliquen al grupo de estándares.	5	4	4	80

Anexo 14. OPORTUNIDADES DE MEJORA PRIORIZADAS CON CRITICIDAD DE ALTA PARA EL GRUPO DE ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO

		OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	PRIORIZACIÓN			
Nº	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO		Riesgo	Costo	Volumen	TOTAL
75	Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear el direccionamiento estratégico de la organización.	Rediseñar el proceso de Direccionamiento Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga con un enfoque sistémico.	5	5	5	125
		Formalizar el código de ética.	5	4	5	100
		Crear una política de seguridad a los colaboradores.	5	4	5	100
		Crear un programa de gestión del riesgo siguiendo la norma la NTC 5254 de Gestión del Riesgo.	5	5	5	125
		Crear una política de humanización durante la atención del usuario y su familia y el respeto hacia el paciente, su privacidad y dignidad	5	5	5	125
		Gestión de la Tecnología debe elaborar periódicamente un plan de asignación de recursos tecnológicos.	4	5	5	100
		Realizar un Análisis de Mercado	5	5	5	125
		Reestructurar y hacer extensivo a las dos sedes del ICB el proceso de Referencia y contrarreferencia.	5	5	5	125
		Crear un programa de Responsabilidad Social para el ICB, basados en la "GTC 180 - Guía Técnica de Responsabilidad Social" y la "NTC ISO 26000 de Responsabilidad Social" que será publicada el 1 de noviembre del presente año.	4	5	5	100
76	La organización construye a partir del direccionamiento estratégico su plan estratégico. Su formulación está estandarizada, al igual que su divulgación, seguimiento y evaluación.	Elaborar el Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, a partir del direccionamiento estratégico de la empresa, al igual que su divulgación, seguimiento y evaluación.	5	5	5	125
80	La organización tiene diseñada, implementada y evaluada una política de prestación de servicios de salud para promover, proteger y mejorar la salud de la población a la que sirve, sin discriminación. La política es parte del direccionamiento estratégico y se articula con la política de calidad de la institución.	Diseñar una Política de prestación de servicios de salud para promover, proteger y mejorar la salud de la población a la que sirve, sin discriminación, la cual esté dirigida a usuarios, familiares y colaboradores	5	5	5	125
84	Existen procesos y procedimientos de asesoría y educación continuada a la junta directiva.	Crear una política de formación y educación continuada a la junta directiva y trabajadores del ICB	5	5	5	125
86	Existe un proceso para establecer los parámetros de la relación docencia-servicio, alineados con el direccionamiento estratégico de la organización.	Crear una Política de investigación.	5	5	5	125

Anexo 15. CUADRO RESUMEN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS ESTANDARES DE DIRECCIONAMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

Nº	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO PRIORIZADAS	Descripción	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	PROCESO RESPONSABLE DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	HORIZONTE	Responsable del seguimiento
1	Rediseñar el proceso de Direcciónamiento Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga con un enfoque sistémico.	Definir los responsables de realizar el rediseño del proceso de Direcciónamiento Estratégico	Poco interes para su cumplimiento, monitoreo y revisión por parte de los responsables del proceso.	Direcciónamiento Estratégico	Gerente	3 Meses y 1 semana	Gerente
		Redefinir la caracterización del proceso de Direcciónamiento Estratégico, definiendo claramente el objetivo del proceso y que este, tenga un enfoque sistémico y enfocado en las necesidades de la empresa. De igual manera, analizar y redefinir entradas, salidas, requisitos por cumplir y los objetivos que serán medidos.		Direcciónamiento Estratégico	Gerente		Gerente
		Crear los nuevos instructivos, procedimientos y registros necesarios para definir las nuevas actividades del proceso.		Direcciónamiento Estratégico	Gerente		Gerente
		Revisar y verificar que el rediseño del proceso de Direcciónamiento Estratégico responda a sus objetivos, tenga un enfoque sistémico y cumpla con los requisitos de Calidad exigidos.		Direcciónamiento Estratégico y Calidad	Gerente - Jefe Administrativa		Gerente
		Aprobar la actualización y rediseño del proceso de Direcciónamiento Estratégico.		Calidad	Jefe Administrativa		Gerente
2	Formalizar el código de ética.	Definir el proceso responsable de la formalización del código de ética del ICB.	Falta de disponibilidad de tiempo para la formalización del código de ética del ICB	Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	4 Meses y 1 Semana	Gerente
		Definir el contenido del código de ética del ICB		Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana		Gerente
		Elaborar el documento que contenga las normas que regulen el comportamiento de los colaboradores del ICB, y así formalizar el código de ética de la empresa.		Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana		Gerente
		Aprobar el código de ética del ICB		Direcciónamiento Estratégico - Junta Directiva	Gerente - Junta Directiva		Gerente
3	Crear una Política de seguridad de los colaboradores.	Definir los responsables de la creación de la política.	Falta de disponibilidad de tiempo para la creación de la política Falta de interes por parte de los colaboradores de la empresa para facilitar su cumplimiento.	Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	4 Meses y 1 Semana	Gerente
		Tomar como guía para la actualización de la Política los lineamientos establecidos en la circular interna del ICB "Presentación políticas de los procesos a cargo".		Salud Ocupacional	Jefe de Gestión Humana		Gerente
		Realizar una investigación interna y externa del tema de la política		Salud Ocupacional	Jefe de Gestión Humana		Gerente
		Definir los objetivos y los resultados que se desean obtener con la actualización de la política, así como las personas a quienes les va a afectar su modificación.		Salud Ocupacional	Jefe de Gestión Humana		Gerente
		Redactar la Política		Salud Ocupacional	Jefe de Gestión Humana		Gerente
		Revisar y verificar que la política responda a sus objetivos, y al mismo tiempo evaluar la opinión de las personas a quienes afectará la política.		Salud Ocupacional - Direcciónamiento Estratégico	Gerencia - Jefe de Gestión Humana		Gerente
		Aprobar la Política		Direcciónamiento Estratégico - Junta Directiva	Gerencia - Junta Directiva		Gerente
		Definir la periodicidad de la revisión de la política.		Salud Ocupacional - Direcciónamiento Estratégico	Gerencia - Jefe de Gestión Humana		Gerente
		Difundir la política		Salud Ocupacional	Jefe de Gestión Humana		Gerente

Nº	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO PRIORIZADAS	Descripción	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	PROCESO RESPONSABLE DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	HORIZONTE	Responsable del seguimiento
4	Crear un programa de Gestión del Riesgo siguiendo la norma NTC 5242 de Gestión de Riesgo	Definir el proceso responsable de la creación del programa de Gestión de Riesgo	Desconocimiento del tema por parte de los colaboradores y directivos de la empresa.	Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	8 Meses	Gerente
		Definir la persona responsable del proyecto de creación del programa de Gestión de Riesgo		Seguridad del Paciente - Salud Ocupacional - Gestión Ambiental	Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Gestión Humana - Ingeniera Ambiental		Gerente
		Realizar un diagnóstico de la empresa referente a su estado actual en la Gestión del Riesgo, identificando y analizando el esquema ya existente.		Seguridad del Paciente - Salud Ocupacional - Gestión Ambiental	Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Gestión Humana - Ingeniera Ambiental		Gerente
		Recopilar y seleccionar nueva información que sirva como suministro para la creación del programa de Gestión de Riesgo		Seguridad del Paciente - Salud Ocupacional - Gestión Ambiental	Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Gestión Humana - Ingeniera Ambiental		Gerente
		Realizar un proceso de consulta para construir criterios para el análisis de los riesgos.		Seguridad del Paciente - Salud Ocupacional - Gestión Ambiental	Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Gestión Humana - Ingeniera Ambiental		Gerente
		Establecimiento del contexto (interno y externo) para definir los elementos claves para evaluar los riesgos.	Falta de interés por parte de los colaboradores de la empresa para su implementación y cumplimiento.	Seguridad del Paciente - Salud Ocupacional - Gestión Ambiental	Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Gestión Humana - Ingeniera Ambiental		Gerente
		Identificación y análisis de los riesgos		Seguridad del Paciente - Salud Ocupacional - Gestión Ambiental	Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Gestión Humana - Ingeniera Ambiental		Gerente
		Evaluación de los Riesgos		Seguridad del Paciente - Salud Ocupacional - Gestión Ambiental	Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Gestión Humana - Ingeniera Ambiental		Gerente
		Tratamiento de los riesgos a través del establecimiento de los planes de gestión de riesgo		Seguridad del Paciente - Salud Ocupacional - Gestión Ambiental	Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Gestión Humana - Ingeniera Ambiental		Gerente
		Establecer la periodicidad del Monitoreo y Revisión de los riesgos		Seguridad del Paciente - Salud Ocupacional - Gestión Ambiental - Direcciónamiento Estratégico	Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Gestión Humana - Ingeniera Ambiental - Gerente		Gerente
		Aprobar el programa de Gestión de Riesgos		Direcciónamiento Estratégico - Junta Directiva	Gerente - Junta Directiva		Gerente
		Desarrollo y comunicación del programa de Gestión de Riesgos		Seguridad del Paciente - Salud Ocupacional - Gestión Ambiental	Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Gestión Humana - Ingeniera Ambiental		Gerente

Nº	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO PRIORIZADAS	Descripción	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	PROCESO RESPONSABLE DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	HORIZONTE	Responsable del seguimiento
5	* Crear una Política de humanización durante la atención del usuario y su familia y el respeto hacia el paciente, su privacidad y dignidad	Definir los responsables de la creación de la política.	Falta de disponibilidad de tiempo para la creación de la política Falta de interes por parte de los colaboradores de la empresa para facilitar su cumplimiento.	Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	4 Meses y 1 Semana	Gerente
		Tomar como guía para la creación de la Política los lineamientos establecidos en la circular interna del ICB "Presentación políticas de los procesos a cargo".		Atención al Usuario - Psicología- Gestión Humana -Comunicaciones - Seguridad del Paciente	Jefe atencion al usuario -Psicologa - Jefe de Gestión Humana - Relacionista Publica -Comité de Seguridad del Paciente		Gerente
		Realizar una investigación interna y externa del tema de la política		Atención al Usuario - Psicología- Gestión Humana -Comunicaciones - Seguridad del Paciente	Jefe atencion al usuario -Psicologa - Jefe de Gestión Humana - Relacionista Publica -Comité de Seguridad del Paciente		Gerente
		Definir los objetivos y los resultados que se desean obtener con la creación de política, así como las personas a quienes les va a afectar su modificación.		Atención al Usuario - Psicología- Gestión Humana -Comunicaciones - Seguridad del Paciente	Jefe atencion al usuario -Psicologa - Jefe de Gestión Humana - Relacionista Publica -Comité de Seguridad del Paciente		Gerente
		Redactar la Política		Atención al Usuario - Psicología- Gestión Humana -Comunicaciones - Seguridad del Paciente	Jefe atencion al usuario -Psicologa - Jefe de Gestión Humana - Relacionista Publica -Comité de Seguridad del Paciente		Gerente
		Revisar y verificar que la política responda a sus objetivos, y al mismo tiempo evaluar la opinión de las personas a quienes afectará la política.		Atención al Usuario - Psicología- Gestión Humana -Comunicaciones - Seguridad del Paciente - Direccionamiento Estratégico	Jefe atencion al usuario -Psicologa - Jefe de Gestión Humana - Relacionista Publica -Comité de Seguridad del Paciente - Gerente		Gerente
		Aprobar la Política		Direccionamiento Estratégico - Junta Directiva	Gerente - Junta Directiva		Gerente
		Definir la periodicidad de la revisión de la política.		Atención al Usuario - Psicología- Gestión Humana -Comunicaciones - Seguridad del Paciente Direccionamiento Estratégico	Jefe atencion al usuario -Psicologa - Jefe de Gestión Humana - Relacionista Publica -Comité de Seguridad del Paciente- Gerente		Gerente
		Difundir la política		Atención al Usuario - Psicología- Gestión Humana -Comunicaciones - Seguridad del Paciente	Jefe atencion al usuario -Psicologa - Jefe de Gestión Humana - Relacionista Publica -Comité de Seguridad del Paciente		Gerente

Nº	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO PRIORIZADAS	Descripción	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	PROCESO RESPONSABLE DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	HORIZONTE	Responsable del seguimiento
6	Gestión de la Tecnología debe elaborar periódicamente un plan de asignación de recursos tecnológicos.	Definir el proceso responsable de la elaboración del plan de asignación de recursos de Gestión de la Tecnología	Falta de presupuesto para la elaboración del plan de asignación de recursos.	Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	3 Meses y 1 Semana	Gerente
		Definir la periodicidad de la elaboración del plan de asignación de recursos de Gestión de la Tecnología		Gestión de la Tecnología	Jefe de Gestión de la Tecnología		Gerente
		Elaborar el plan de asignación de recursos de Gestión de la Tecnología		Gestión de la Tecnología	Jefe de Gestión de la Tecnología		Gerente
		Revisar el plan de asignación de recursos de Gestión de la Tecnología		Direccionamiento Estratégico - Gestión de la Tecnología	Gerente - Jefe de Gestión de la Tecnología		Gerente
		Aprobar el plan de asignación de recursos de Gestión de la Tecnología		Direccionamiento Estratégico - Junta Directiva	Gerente - Junta Directiva		Gerente
7	Realizar un Análisis de Mercado	Definir el proceso responsable de realizar el estudio de mercado.	Falta de compromiso de los responsables y de un cronograma que controle el cumplimiento de las acciones propuestas.	Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	6 Meses y 3 Semanas	Gerente
		Definir la persona responsable de realizar el estudio de mercado del ICB		Coordinación Comercial	Coordinadora Comercial		Gerente
		Identificación del problema y selección del mercado a estudiar.		Coordinación Comercial	Coordinadora Comercial		Gerente
		Análisis previo de la situación (Interna y Externa), junto con el conocimiento del mercado.		Coordinación Comercial	Coordinadora Comercial		Gerente
		Definición del alcance y planificación del proyecto		Coordinación Comercial	Coordinadora Comercial		Gerente
		Recolección y análisis de información.		Coordinación Comercial	Coordinadora Comercial		Gerente
		Interpretación de los resultados.		Coordinación Comercial	Coordinadora Comercial		Gerente
		Redacción del informe que considere las conclusiones del estudio.		Coordinación Comercial	Coordinadora Comercial		Gerente
8	Reestructurar y hacer extensivo a las dos sedes del ICB el Proceso de Referencia y Contrarreferencia.	Definir los responsables de realizar la reestructuración del Proceso de Referencia y Contrarreferencia	Inercia o satisfacción de la institución con el desarrollo actual de este proceso. Falta de una persona con los conocimientos necesarios para asumir la responsabilidad del proceso.	Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	4 Meses	Gerente
		Adaptar a las necesidades actuales de la institución la caracterización del proceso de referencia y contrarreferencia, así como los procedimientos, intructivos y registros del mismo; con base en el Decreto 4747 de 2007 del Ministerio de la Protección Social.		Auditoría Médica - Atención al usuario - Referencia y contrarreferencia	Auditor Médico - Jefe atención al usuario - Representante de Referencia y Contrarreferencia (Bmanga/Bgta)		Gerente
		Centralizar el proceso de referencia y contrarreferencia, junto con la definición clara de las funciones y responsabilidades del personal que participa en este proceso, mediante la asignación de una persona o un área que tenga el conocimiento y manejo integral de este proceso.		Auditoría Médica - Atención al usuario	Auditor Médico - Jefe atención al usuario - Representante de Referencia y Contrarreferencia (Bmanga/Bgta)		Gerente

Nº	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO PRIORIZADAS	Descripción	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	PROCESO RESPONSABLE DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	HORIZONTE	Responsable del seguimiento
9	Crear un programa de Responsabilidad Social para el ICB, basados en la "GTC 180 - Guía Técnica de Responsabilidad Social".	Definir el proceso responsable de la creación del programa de Responsabilidad Social	Desconocimiento del tema por parte de los colaboradores y directivos de la empresa. Falta de interés por parte de los colaboradores de la empresa para su creación	Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	8 Meses	Gerente
		Definir la persona responsable del proyecto de creación del programa de Responsabilidad Social		Direccionamiento Estratégico - Recursos Humanos - Comunicaciones	Gerente - Jefe de Gestión Humana - Relacionista Pública		Gerente
		Realizar un diagnóstico de la empresa referente a su estado actual en la Responsabilidad Social		Direccionamiento Estratégico - Recursos Humanos - Comunicaciones	Gerente - Jefe de Gestión Humana - Relacionista Pública		Gerente
		Recopilar y seleccionar nueva información que sirva como suministro para la creación del programa de Responsabilidad Social		Direccionamiento Estratégico - Recursos Humanos - Comunicaciones	Gerente - Jefe de Gestión Humana - Relacionista Pública		Gerente
		Elaborar el programa de Responsabilidad Social		Direccionamiento Estratégico - Recursos Humanos - Comunicaciones	Gerente - Jefe de Gestión Humana - Relacionista Pública		Gerente
		Aprobar el programa de Responsabilidad Social		Direccionamiento Estratégico - Junta Directiva	Gerente - Junta Directiva		Gerente
		Desarrollo y comunicación del programa de Responsabilidad Social		Direccionamiento Estratégico - Recursos Humanos - Comunicaciones	Gerente - Jefe de Gestión Humana - Relacionista Pública		Gerente
10	Elaborar el Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, a partir del direccionamiento estratégico de la empresa, al igual que su divulgación, seguimiento y evaluación.	Definición y estructuración de las variables estratégicas de la institución	Poco tiempo de la junta directiva para la formulación del plan estratégico.	Direccionamiento Estratégico	Gerente	6 meses	Gerente
		Formulación del plan estratégico.		Direccionamiento Estratégico	Gerente - Practicantes		Gerente
		Aprobación del plan estratégico.		Direccionamiento Estratégico - Junta Directiva	Gerente - Junta Directiva		Gerente

Nº	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO PRIORIZADAS	Descripción	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	PROCESO RESPONSABLE DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	HORIZONTE	Responsable del seguimiento
11	Diseñar una Política de prestación de servicios de salud para promover, proteger y mejorar la salud de la población a la que sirve, sin discriminación, la cual esté dirigida a usuarios, familiares y colaboradores	Definir los responsables de la creación de la política.	Falta de disponibilidad de tiempo para la creación de la política. Falta de interés por parte de los colaboradores de la empresa para facilitar su cumplimiento.	Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	4 Meses y 1 Semana	Gerente
		Tomar como guía para la creación de la Política los lineamientos establecidos en la circular interna del ICB "Presentación políticas de los procesos a cargo".		Comunicaciones - Seguridad del Paciente- Atención al Usuario - Calidad - Gestión Humana - Direccionamiento Estratégico	Relacionista Pública - Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Atención al Usuario - Jefe Administrativa - Jefe de Gestión Humana - Gerente		Gerente
		Realizar una investigación interna y externa del tema de la política		Comunicaciones - Seguridad del Paciente- Atención al Usuario - Calidad - Gestión Humana - Direccionamiento Estratégico	Relacionista Pública - Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Atención al Usuario - Jefe Administrativa - Jefe de Gestión Humana - Gerente		Gerente
		Definir los objetivos y los resultados que se desean obtener con la creación de política, así como las personas a quienes les va a afectar su modificación.		Comunicaciones - Seguridad del Paciente- Atención al Usuario - Calidad - Gestión Humana - Direccionamiento Estratégico	Relacionista Pública - Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Atención al Usuario - Jefe Administrativa - Jefe de Gestión Humana - Gerente		Gerente
		Redactar la Política		Comunicaciones - Seguridad del Paciente- Atención al Usuario - Calidad - Gestión Humana - Direccionamiento Estratégico	Relacionista Pública - Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Atención al Usuario - Jefe Administrativa - Jefe de Gestión Humana - Gerente		Gerente
		Revisar y verificar que la política responda a sus objetivos, y al mismo tiempo evaluar la opinión de las personas a quienes afectará la política.		Comunicaciones - Seguridad del Paciente- Atención al Usuario - Calidad - Gestión Humana - Direccionamiento Estratégico	Relacionista Pública - Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Atención al Usuario - Jefe Administrativa - Jefe de Gestión Humana - Gerente		Gerente
		Aprobar la Política		Direccionamiento Estratégico - Junta Directiva	Gerente - Junta Directiva		Gerente
		Definir la periodicidad de la revisión de la política.		Comunicaciones - Seguridad del Paciente- Atención al Usuario - Calidad - Gestión Humana - Direccionamiento Estratégico	Relacionista Pública - Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Atención al Usuario - Jefe Administrativa - Jefe de Gestión Humana - Gerente		Gerente
		Difundir la política		Comunicaciones - Seguridad del Paciente- Atención al Usuario - Calidad - Gestión Humana - Direccionamiento Estratégico	Relacionista Pública - Comité de Seguridad del Paciente -Jefe de Atención al Usuario - Jefe Administrativa - Jefe de Gestión Humana - Gerente		Gerente

Nº	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO PRIORIZADAS	Descripción	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	PROCESO RESPONSABLE DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	HORIZONTE	Responsable del seguimiento
12	** Crear una política de formación y educación continuada a la junta directiva y trabajadores del ICB	Definir los responsables de la creación de la política.	Falta de disponibilidad de tiempo para la creación de la política. Falta de interés por parte de los colaboradores de la empresa para facilitar su cumplimiento.	Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	4 Meses y 1 Semana	Gerente
		Tomar como guía para la creación de la Política los lineamientos establecidos en la circular interna del ICB "Presentación políticas de los procesos a cargo".		Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana		Gerente
		Realizar una investigación interna y externa del tema de la política		Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana		Gerente
		Definir los objetivos y los resultados que se desean obtener con la creación de política, así como las personas a quienes les va a afectar su modificación.		Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana		Gerente
		Redactar la Política		Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana		Gerente
		Revisar y verificar que la política responda a sus objetivos, y al mismo tiempo evaluar la opinión de las personas a quienes afectará la política.		Gestión Humana - Direccionamiento Estratégico	Jefe de Gestión Humana - Gerente		Gerente
		Aprobar la Política		Direccionamiento Estratégico - Junta Directiva	Gerente - Junta Directiva		Gerente
		Definir la periodicidad de la revisión de la política.		Gestión Humana - Direccionamiento Estratégico	Jefe de Gestión Humana - Gerente		Gerente
		Difundir la política		Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana		Gerente
13	Crear una Política de investigación.	Definir los responsables de la creación de la política.	Falta de disponibilidad de tiempo para la creación de la política. Falta de interés por parte de los colaboradores de la empresa para facilitar su cumplimiento.	Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	4 Meses y 1 Semana	Gerente
		Tomar como guía para la creación de la Política los lineamientos establecidos en la circular interna del ICB "Presentación políticas de los procesos a cargo".		Centro de Investigación y Educación	Jefe de Investigación y Educación		Gerente
		Realizar una investigación interna y externa del tema de la política		Centro de Investigación y Educación	Jefe de Investigación y Educación		Gerente
		Definir los objetivos y los resultados que se desean obtener con la creación de política, así como las personas a quienes les va a afectar su modificación.		Centro de Investigación y Educación	Jefe de Investigación y Educación		Gerente
		Redactar la Política		Centro de Investigación y Educación	Jefe de Investigación y Educación		Gerente
		Revisar y verificar que la política responda a sus objetivos, y al mismo tiempo evaluar la opinión de las personas a quienes afectará la política.		Centro de Investigación y Educación - Direccionamiento Estratégico	Jefe de Investigación y Educación - Gerente		Gerente
		Aprobar la Política		Direccionamiento Estratégico - Junta Directiva	Gerente - Junta Directiva		Gerente
		Definir la periodicidad de la revisión de la política.		Centro de Investigación y Educación - Direccionamiento Estratégico	Jefe de Investigación y Educación - Gerente		Gerente
		Difundir la política		Centro de Investigación y Educación	Jefe de Investigación y Educación		Gerente

* También es una oportunidad de mejoramiento para el estándar 79 "La política de atención humanizada y el respeto hacia el paciente, su privacidad y dignidad es promovida, desplegada y evaluada por la alta dirección en todos los colaboradores de la organización, independientemente del tipo de vinculación. Se toman correctivos frente a las desviaciones encontradas".

** También es una oportunidad de mejoramiento para el estándar 86 "Existe un proceso para establecer los parámetros de la relación docencia-servicio, alineados con el direccionamiento estratégico de la organización".

Anexo 16. TALLERES DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL EN LAS SEDES DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

TALLER DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

SEDE BUCARAMANGA



TALLER DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

SEDE BOGOTÁ



Anexo 17. RESULTADOS ANÁLISIS ORGANIZACIONAL - SEDE BUCARAMANGA

ANÁLISIS INTERNO

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
• Estructura Social: Existen relaciones familiares y amistosas, semilleros especializados en cardiología, relaciones informales de apoyo entre compañeros, entre otras relaciones informales internas y externas.	• La estructura social establecida en el organigrama, tiende a no seguirse, lo que se evidencia en la falta de capacidad de decisión y la autonomía de los colaboradores para ejecutar sus acciones. • No se ha logrado una total unificación de las sedes. • Fortalecer la comunicación efectiva.
• Tecnología: Se cuenta con distintos softwares (Bionexo, Visión Empresarial-Módulos Calidad y BSC, software de costos y presupuestos, SIIGO-Módulo Contabilidad, Clinic Online), medios de comunicación (Spark y Moodle), sistema de procesamiento y almacenamiento de imágenes diagnósticas, terapia endovascular y conocimiento especializado en cardiología y electrofisiología.	• No se ha alcanzado la adaptación de los softwares estándar, a las necesidades del instituto. • No se ha logrado la integración de los diferentes softwares, lo que genera doble entrada de datos (diferentes bases de datos).
• Metas: Acreditación, FOSUNAB, Ampliación de la capacidad instalada (Adquisición de casas), Integración HSEQ, Certificación en Salud Ocupacional, Proyecto de Costos y Presupuestos, proyecto con la Clínica Chicamocha (Eficiencia en la construcción de las casas adquiridas) y Ampliación de la Sede Bogotá.	• Las actividades del proyecto de Acreditación se mezclan con las labores diarias, lo que no permite el avance de este; asimismo, existe desconocimiento de los estándares que son transversales y necesitan del trabajo conjunto de diferentes procesos.
• Entorno: Reforma a la salud, Reforma Tributaria. En el mercado laboral existen muy pocos hemodinamistas pediátricos, convirtiéndose el personal de esta especialidad, en un recurso valioso para la empresa.	• Competitividad tarifaria del entorno.

TOMA DE DECISIONES	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
ASISTENCIALES • Operativas: <u>Seguimiento de reglas:</u> El sector se encuentra bastante regularizado por la ley, por lo tanto las decisiones se toman para el cumplimiento de la misma. Ej: Realizar un procedimiento en hemodinamia, realizar un examen de mesa basculante. • Críticas: <u>Seguimiento de reglas:</u> Existen reglas ya establecidas por la ley, para actuar en este tipo de situaciones. Ej: Guías médicas, protocolos, etc. • Tácticas: <u>Seguimiento de Reglas.</u> Ej: Cuando se planea una cirugía se reúnen los médicos para tomar una decisión, porque así lo exige la norma. ADMINISTRATIVAS • Operativas: <u>Seguimiento de Reglas.</u> Todas las actividades diarias de los procesos, ya se encuentran establecidas en los manuales de funciones de los colaboradores de la empresa. • Tácticas: <u>Seguimiento de Reglas:</u> Facturación, cartera, contabilidad, compra de medicamentos. • Elección Racional: Selección y sustitución de personal. • Críticas: <u>Anarquía Organizada y/o elección Racional:</u> Reposición de un equipo en procesos vitales. • Estratégicas: <u>Anarquía Organizada.</u> Estas decisiones son tomadas por la Junta Directiva. Ej: Compra de tecnología. ✓ Las decisiones estratégicas en el Instituto del Corazón de Bucaramanga, son tomadas por la Alta Dirección ✓ Las decisiones asistenciales, se toman según lo indica la ley y las normas establecidas para las entidades prestadoras de servicios de salud; asimismo, se podría analizar y decidir otras actividades que podrían ser incluidas, para prestar un servicio más integral.	La toma de decisiones en el ICB, es percibida de la siguiente manera por los colaboradores de la empresa: ASISTENCIALES • Estratégicas: <u>Coalición.</u> Buscar que sea elegida la decisión propuesta por uno de los tomadores de decisiones. Ej: Ampliación de servicios UCI para riesgos cardiovasculares sede Bogotá. Creación de clínica de falla cardíaca. Procedimientos en pediatría. Pioneros en ablación de venas pulmonar- electrofisiología. ADMINISTRATIVAS • Tácticas: <u>Coalición:</u> Muchos implementos son comprados por preferencias de los médicos. • Estratégicas: <u>Coalición:</u> Buscar que sea elegida la decisión propuesta por uno de los tomadores de decisiones. Ej: Proyecto FOSUNAB. ✓ La mayoría de las decisiones estratégicas, son percibidas como decisiones tomadas en un entorno de coalición, pues gran parte de las decisiones, se toman según la preferencia de la alta dirección de la empresa. ✓ Algunas decisiones tácticas son tomadas en un contexto de coalición. ✓ Algunas decisiones en el ICB son muy reactivas y poco planificadas.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
• Práctica Organizacional: Intercambio de conocimiento interdisciplinario, acompañamiento al personal nuevo, enseñanza de pares, junto con amistades informales. • Comunidades de Práctica: Club de revistas médicas, reuniones de las perfusionistas, juntas médicas y apoyo entre los integrantes de cada proceso generalmente por las amistades que se generan dentro de la institución. • Redes de Práctica: Comité de mortalidad y comité de infecciones, así como las relaciones diarias entre los procesos relacionados como las que se presentan entre facturación, contabilidad, costos y presupuestos, junto con atención al usuario. • La institución cuenta con diferentes softwares (Bionexo, Visión Empresarial-BSC, SIIGO y Clinic Online), a los cuales se les ha dado las capacitaciones necesarias. • Go to meeting: Videollamadas entre los médicos de la institución para la discusión de diferentes temas médicos. • Existen espacios para la exploración de conocimiento, ya que la institución financia capacitaciones y diplomados. Asimismo, se cuenta con un club de revistas, y se utilizan herramientas como lluvia de ideas, contador de historias, café de conocimiento, tutoría, ayuda de compañeros, revisiones después de la acción, captura de ideas, entre otras. • La adquisición de conocimientos externos se realiza mediante el benchmarking, referenciación con las instituciones acreditadas, asistencia a conferencias y alianzas estratégicas, entre otras.	• En algunas ocasiones, la inducción se realiza solo con documentación. • En algunos casos, no es posible la realización del empalme cuando un cargo queda vacante, debido a que no se planea la contratación inmediata del nuevo trabajador. • En algunas ocasiones, el aprendizaje se queda en exploración (búsqueda) y no se lleva a la explotación, lo que genera una trampa de aprendizaje negativa; debido a la falta de un plan sistemático establecido para materializar la exploración. Ej: El software de costos y presupuestos se ha intentado explotar en tres oportunidades con personal diferente, pero no se ha pasado de la exploración.

CULTURA ORGANIZACIONAL	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN. Prácticas • <u>Formales</u>: Misión, Visión, políticas (seguridad del paciente, calidad, ambiental, etc), uniforme de los trabajadores, entre otras. • <u>Informales</u>: Noticias en carteleras, celebración de cumpleaños y días especiales, novenas de navidad – Bono, días compensatorios de navidad, Aniversario ICB. Artefactos: • <u>Símbolos y Herramientas</u>: Logo ICB, Slogan, Lucas Seguro, Clinic OnLine, Equipos médicos, entre otros • <u>Rituales, Historia y Jerga</u>: Cumpleaños de los socios, cumpleaños de los colaboradores, historia de la fundación del ICB y sede Bogotá, Dr, Dra, Jefe, Ing, fiestas de la cultura colombiana (secretaria, niños, día de la mujer, etc). • <u>Disposición Física y Arreglos Físicos</u>: Arquitectura moderna, espacios luminosos y limpios, comunicación visual entre los puestos de trabajo. PERCEPCIÓN EXTERNA DE LA CULTURA: Institución nueva y moderna con un buen trato en la prestación de los servicios cardiovasculares.	ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN. Prácticas • <u>Informales</u>: Se pasan por alto y se infringen algunas de las reglas y normas establecidas, conductos regulares, etc. Artefactos • <u>Disposición Física y Arreglos Físicos</u>: En Bogotá son distintos los arreglos físicos, comparado con Bucaramanga, lo que influye en las diferentes culturas percibidas en la organización. PERCEPCIÓN INTERNA DE LA CULTURA. CULTURA DIFERENCIADA: La cultura del ICB es una cultura diferenciada, donde existen consensos entre las subculturas de la empresa (sede b/manga – sede Bogotá y/o cada entre cada uno de los procesos de la empresa) y no entre toda la organización. ✓ Se necesita que desde la alta dirección, se tome la iniciativa de fortalecer la cultura organizacional y se cree una estrategia para lograrese unidad organizacional que se ha perdido a medida que la

PERCEPCIÓN INTERNA DE LA CULTURA: Se percibe como una empresa en constante crecimiento y que ofrece estabilidad a los trabajadores. Asimismo, da la libertad y confianza a los colaboradores en sus labores diarias.

- ✓ Trabajando un buen proyecto en la cultura de la organización se puede lograr generar y/o revivir un mayor sentido de pertenencia por parte de los colaboradores al Instituto del Corazón de Bucaramanga.
- ✓ Los arreglos físicos en la sede de Bucaramanga, permiten una comunicación visual entre los trabajadores, que podría ser aprovechada para lograr una cultura más unificada.
- ✓ El buen trato del gerente hacía los colaboradores, genera en los mismos, confianza y comodidad en el trabajo.
- ✓ Los fuertes vínculos y amistades entre los colaboradores de la empresa, pueden ser aprovechados, para mejorar la cultura de la organización.

empresa ha crecido.

- ✓ Los mismos procesos en cada sede tienen un manejo distinto, reflejando en algunos casos, discrepancias entre los jefes de proceso.
- ✓ En el ICB, existe una cultura muy diferenciada, que genera un inconformismo que no se expresa pero se siente en los colaboradores. Debido a que la encuesta de satisfacción no es anónima, el trabajador no se siente cómodo, ni con la suficiente confianza de expresar sus reales pensamientos y percepciones.
- ✓ En general, se percibe que el principal factor que motiva a los colaboradores a permanecer en la institución es la remuneración económica, que si bien es un factor importante, no debe ser el primero o el único en algunos casos.
- ✓ La comunicación dentro de la empresa en algunas ocasiones no es asertiva, dando lugar a interpretaciones equivocadas.
- ✓ Se han creado costumbres informales (por amistad) que han llevado a que se puedan pasar por alto los conductos regulares de la estructura organizacional.

ANÁLISIS EXTERNO

TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
• Codificación: Las referenciaciones se codifican en planes de acción. La documentación que existe pertenece al sistema de gestión de la calidad. • Protección: La información interna es abierta. Seguridad de la información (know how). No se cuenta con esta estrategia de llevar a la práctica la información codificada del entorno. • Pronósticos: Existe bastante improvisación con respecto a los constantes cambios del entorno. • No se le da la importancia necesaria a la opinión del personal con respecto a la ejecución de los proyectos (Infraestructura e Inversión). • Negociación: Esta estrategia gerencial se aplica debido a que los médicos especialistas pertenecen a sociedades de cardiología. Asimismo aplica para el proyecto FOSUNAB (Joint Venture). • Intercambio: Mediante la contratación del mantenimiento y la recolección de desechos. Junto con la tercerización de procedimientos como la Terapia Renal, Rehabilitación Cardíaca, Laboratorio Clínico, Esterilización y Calibración.	• Algunos proyectos no finalizan en el tiempo estimado, debido a la falta de integración entre los procesos. Ej: Proyecto de Acreditación

REDES DE LA ORGANIZACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
REDES ICB Actores: - Clínica Chicamocha, Clínica San Luis, FOSCAL, FOSUNAB, Proveedores, Convenios EPS, Convenios EAPB Momento de las Redes: Años con renovación automática anual para las alianzas CUALIDADES DE LAS REDES: Lazos Fuertes: Clínica Chicamocha, San Luis, FOSCAL Transacciones Observadas: Contratos formales, Asesoramientos, Intercambio de información. Percepción de las Relaciones: Buenas, confianza, amistosas. POSICIONAMIENTO EN LA RED Central: Chicamocha, San Luís. FORMA DE REDES DE LA EMPRESA Respuesta modular: Actualmente el ICB, en las redes a las que pertenece resuelve problemas complejos para los componentes a los que se les conoce la solución. ✓ El Instituto se encuentra preocupado por lograr alianzas estratégicas con organizaciones para ampliar los servicios y mejorar la calidad de atención a los pacientes. ✓ Se puede trabajar en fortalecer las redes de la organización que no sean alianzas estratégicas, o buscar nuevas redes que puedan influir en entregar servicios con mayor valor al cliente.	CUALIDADES DE LAS REDES Lazos Débiles: Las relaciones con los clientes contributivo y subsidiado, son muy dependientes de las tarifas ofertadas. POSICIONAMIENTO EN LA RED Periferia: Existe una posición débil con las alianzas existentes con la FOSCAL y FOSUNAB FORMA DE REDES DE LA EMPRESA Terceros como Integradores: El Instituto del Corazón de Bucaramanga, no es la empresa que integra las redes a las que pertenece, lo que resta dominio sobre las mismas; son terceros quienes realizan estas labores de integración. ✓ Falta analizar mejor los beneficios obtenidos al incorporarse en cada una de las alianzas estratégicas que tiene la empresa en este momento, para sopesar si es una buena decisión entrar en ellas.

TEORÍA INSTITUCIONAL	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
• Controles Institucionales Normativos: Regulación de tarifas y trato humanizado. Así como existe un control para la selección de dispositivos o elementos médico-quirúrgicos, que son decisiones tomadas por el médico que los usa. • Isomorfismo institucional coercitivo: Ley 100 de 1993: Seguridad Social en Salud, Decreto 1011 de 2006: Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad, Resolución 1043 de 2006: Condiciones de las Prestadoras de Servicios de Salud para la habilitación de los servicios, Resolución 1995 de 1999: Normas para el manejo de la historia clínica, Resolución 1715 de 1999: Ministerio de Salud-Seguridad del Paciente. • Isomorfismo institucional normativo: Médicos especializados en cardiología pioneros en Santander. Entrenamiento de sonografistas, aunque sin certificación, debido a que solo hay 15 en el país. Flexibilidad del personal antiguo para aceptar las ideas en cuanto a mejora del nuevo personal, debido a que por las exigencias del entorno se deben adoptar las mejores prácticas. • Isomorfismo institucional mimético: Instituciones Acreditadas: Fundación Cardiovascular, Hospital Pablo Tobón Uribe, FOSCAL, Centro Médico Imbanaco, Hospital de Bosa, Fundación Valle de Lili, Fundación Cardio-infantil, Fundación Santa Fé de Bogotá y Hospital San Vicente de Paul.	• Controles Institucionales Cognitivos: En algunos casos no hay buen manejo de la agenda de los especialistas, ya que existe una manipulación de la misma. Asimismo, se hace necesario mejorar el archivo de historias clínicas de acuerdo a la normatividad. También se evidencia desorganización en los tiempos de espera con algunos especialistas para la atención de los pacientes. • Mitos racionales: Norma ISO 9001:2008 ICONTEC. No se analiza si la aplicación de los requisitos de esta norma es eficaz, no solo aplicarla por cumplimiento, sino para una real búsqueda del mejoramiento continuo. • Gestión Teoría Institucional: <u>Disociación:</u> Esta se refleja en las GLOSAS que se presentan con las EPS por el POS. <u>Evitación:</u> La empresa se acopla a las reformas, de una manera flexible (baja la cabeza), ya que no participa en la definición de las mismas. <u>Compromiso:</u> Se presenta a raíz de las glosas, porque se genera un equilibrio-negociación con la auditoria médica, en cuanto al costo de los procedimientos realizados a los pacientes.

ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
POBLACIÓN • Instituciones prestadoras de servicios cardiovasculares • Centros de estudios clínicos NICHOS • Fundamental: Salud • Realizado: Servicios Cardiovasculares DENSIDAD (varía según los servicios) • Baja Densidad: Cardiología intervencionista, cirugía mínimamente invasiva Hay que tener presente que está aumentando la competencia • En General Estamos En Baja Densidad. Muy poca competencia. Gran cantidad de personas con enfermedades cardiovasculares (una de las primeras causas de morbilidad en el país) ¿EN QUÉ LUGAR SE ENCUENTRA? • Nicho Estrecho: Debido a la subespecialidad. La empresa compite por la misma tajada de participación ¿QUÉ CAMBIO SE ESTÁ PRODUCIENDO? • La distancia de las variaciones y duración de dichas variaciones en el sector, en comparación con el tiempo de vida de la organización es amplia. ✓ El nicho realizado de la empresa en este momento, tiene baja densidad, (baja competencia) lo cual favorece la rentabilidad de la empresa. ✓ Las enfermedades cardiovasculares son una de las principales causas de morbi-mortalidad en el país. ✓ A pesar de la gran cantidad de habitantes en Bucaramanga, es la única ciudad del país con dos centros de cardiología, lo que representa una baja competencia.	DENSIDAD (varía según los servicios) • Alta Densidad: Métodos diagnósticos no invasivos y consulta externa. Cada día hay más competidores y Cardiólogos en la ciudad. ✓ No se está realizando un análisis, ni una planeación para enfrentar cambios en el entorno que vienen en el corto, mediano o largo plazo, se espera a que llegue el momento para afrontar dichos cambios, tomando con esto una posición reactiva. Ej: procedimientos mínimamente invasivos a no invasivos, cambios en la legislación que rige al sector.

Anexo 18. RESULTADOS ANÁLISIS ORGANIZACIONAL - SEDE BOGOTÁ

ANÁLISIS INTERNO

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
• Tecnología: Se cuenta con distintos softwares (Bionexo, Visión Empresarial-Módulos Calidad y BSC, software de costos y presupuestos, SIIGO-Módulo Contabilidad, Clinic Online) y medios de comunicación (Spark y Moodle), • Personal calificado en las diferentes áreas asistenciales y administrativas, junto con conocimiento especializado en cardiología y electrofisiología. • Equipos médicos, hardware y software para soporte de todos los procesos médicos y administrativos, angiografo, planta de oxígeno medicinal, especialidad en unidad de cuidados intensivos, laboratorio clínico, radiología e investigaciones clínicas y administrativas.	No se ha alcanzado la total adaptación de los softwares a las necesidades del instituto y tampoco la integración de los diferentes softwares, lo que genera la doble entrada de datos (diferentes bases de datos).
• Lograr el posicionamiento y reconocimiento como una institución prestadora de servicios médicos en el área cardiovascular, distinguiéndose por la humanización en el trato con el cliente interno y externo, apoyándose en el uso de tecnología adecuada, personal altamente capacitado y calificado, y cumpliendo con la normatividad en salud, ambiental y ocupacional, logrando la sostenibilidad en el tiempo. • Metas: Acreditación, FOSUNAB, Ampliación de la capacidad instalada (Adquisición de casas), Integración HSEQ,	Las actividades del proyecto de Acreditación se mezclan con las labores diarias, lo que no permite el avance de este, asimismo existe desconocimiento de los estándares que son transversales y necesitan del trabajo conjunto de diferentes procesos.

Certificación en Salud Ocupacional, Proyecto de Costos y Presupuestos y Ampliación de la Sede Bogotá.	
• Entorno: La sede de Bogotá se encuentra localizada en el centro geográfico de la capital del país (Teusaquillo), con facilidad de acceso tanto para los usuarios como sus colaboradores, siendo entonces estratégica la ubicación de la institución. • La sede está ubicada en la capital del país, donde existe biodiversidad sociocultural y mayor acreditación de instituciones (competencia en la prestación de servicios cardiovasculares). • Se cuenta con tecnología avanzada y similar a los centros prestadores de los servicios médicos en cardiología más tradicionales de la ciudad, cuenta con contratos directos con diferentes EPS del régimen contributivo y subsidiado, favoreciendo todos los estratos sociales mediante una atención de alta calidad.	• Competitividad tarifaria del entorno. • Se tiene una limitación de espacio debido a la declaración de patrimonio histórico en la localidad de Teusaquillo.

TOMA DE DECISIONES	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
La toma de decisiones en el ICB, es percibida de la siguiente manera por los colaboradores de la empresa: ASISTENCIALES • Operativas: <u>Seguimiento de Reglas</u>. Ej: Decisión para la intervención de un paciente, se hace de acuerdo a la normatividad establecida. • Tácticas: <u>Elección Racional</u>. Ej: Adquisición de equipos médicos y de laboratorio. y <u>Anarquía Organizada</u> • Estratégicas: <u>Seguimiento de Reglas y/o Anarquía Organizada</u> EJ: Sede nueva ambulatoria Bogotá • Críticas: <u>Seguimiento de Reglas</u>. Ej: Cuando se complica un paciente. <u>Anarquía Organizada</u>. Ej: Cuando es reparación por el daño de un equipo. ADMINISTRATIVAS • Operativas: <u>Seguimiento de Reglas</u>. Ej: Compra → se ajusta al proceso establecido en compras • Tácticas: <u>Elección Racional</u>. Ej: Proceso de contratación. y <u>Anarquía Organizada</u> • Estratégicas: <u>Anarquía Organizada, Elección Racional y Seguimiento de Reglas</u> • Críticas: <u>Anarquía Organizada</u>. Ej: Soluciones locativas y <u>Seguimiento de Reglas</u> ✓ Las decisiones asistenciales, se toman según lo indica la ley y las normas establecidas para las entidades prestadoras de servicios de salud. ✓ Las decisiones estratégicas en el Instituto del Corazón de Bucaramanga, son tomadas por la alta Dirección.	

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
• Práctica Organizacional: Intercambio de conocimiento interdisciplinario, acompañamiento al personal nuevo, enseñanza de pares, junto con amistades informales. Así como comités institucionales, revistas médicas, juntas médicas, capacitaciones internas y externas, consulta entre áreas, reuniones presenciales y virtuales. • Transmisión de información y conocimiento a través de medios establecidos por la institución, al igual que comunicaciones internas a través de medios informativos. • Gestión con las EPS en cuanto a procesos administrativos incompletos, agendas, autorización, aceptación de pacientes, remisiones y contraremisiones. • Prácticas por medio de formalismos: Manuales, guías de manejo, registros, formatos, protocolos e instructivos. • Comunidades de Práctica: Club de revistas médicas, juntas médicas y apoyo entre los integrantes de cada proceso generalmente por las amistades informales que se generan dentro de la institución • Aprendizaje entre procesos asistenciales y administrativos pares entre sedes. • Redes de Práctica: Comités establecidos en la institución como el de infecciones, seguimiento de pacientes y grupos primarios. Así como el comité de calidad donde interactúan todos los procesos. • Existen espacios para la exploración de conocimiento, ya que la institución financia capacitaciones y diplomados. Asimismo, se cuenta con un club de revistas y grupos primarios, donde se utilizan herramientas como lluvia de ideas, aprendizaje y captura de ideas, café de conocimiento, tutoría, ayuda de compañeros, revisiones después de la acción, junto con comités de seguimiento e investigaciones. • La adquisición de conocimientos externos se realiza mediante benchmarking, asistencia a conferencias y alianzas estratégicas, capacitaciones por parte de agentes externos, congresos, seminarios y diplomados, buenas relaciones con los competidores y clientes, junto con compartir mejores prácticas como utilización de nuevas técnicas de intervención. • Rediseños y evaluación de procesos (manejo o conducción). Ej: planta de oxígeno. • Existen etapas de exploración y explotación que están iniciando, por lo cual no se puede establecer o evaluar la trampa de aprendizaje.	La rotación de personal puede llegar a ser una trampa de aprendizaje, ya que genera pérdida de recursos tanto financieros como humanos.

CULTURA ORGANIZACIONAL	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN. Prácticas • <u>Formales</u>: Misión, Visión, políticas (seguridad del paciente, calidad, ambiental, etc). Reglamento Interno de Trabajo. • <u>Informales</u>: Cartelera de cumpleaños, celebraciones, exposición de eventos realizados y días conmemorativos. Artefactos • <u>Símbolos y Herramientas</u>: Logo institucional, Slogan, Lucas Seguro, Herramientas tecnológicas, Equipos médicos, equipos de cómputo, planta de Oxígeno, equipos de laboratorio. • <u>Rituales, Historia y Jerga</u>: Celebración del día del niño, secretaria, enfermera, etc; historia Institucional Bogotá (Reseña histórica), historias informales, formalismos (Dr, Dra, Jefes, Ingeniero, etc), diminutivos (Juanito, Dorita, etc). • <u>Disposición Física y Arreglos Físicos</u>: Arquitectura moderna en la parte asistencial, deficiencia en espacios en la parte administrativa. Implementación de nueva sede, y adecuaciones en diferentes áreas. PERCEPCIÓN EXTERNA DE LA CULTURA: Contraste de la infraestructura externa y la modernidad de las adecuaciones internas. Atención humanizada y personalizada. Institución nueva pero organizada. Calidez humana reflejada en las felicitaciones recibidas PERCEPCIÓN INTERNA DE LA CULTURA: Existe una estabilidad laboral para los colaboradores, asimismo, se percibe como una empresa bien estructurada, con crecimiento sostenido y en planes de posicionamiento en la ciudad de Bogotá	PERCEPCIÓN INTERNA DE LA CULTURA: Acelerado crecimiento de la empresa frente a la limitación del espacio CULTURA DIFERENCIADA: En la sede de Bogotá se tienen estímulos y necesidades diferentes a la sede de Bucaramanga, que inducen a que exista una cultura organizacional diferenciada. ✓ Se necesita que desde la alta dirección, se tome la iniciativa de fortalecer la cultura organizacional y se cree una estrategia para lograrse unidad organizacional que se ha perdido a medida que la empresa ha crecido.

ANÁLISIS EXTERNO

TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
• Codificación: La institución se ha basado en información de instituciones acreditadas y se han adaptado a las necesidades de la institución. También para codificar la información del sistema de gestión de calidad, se realizó la adaptación y clasificación de los nuevos procesos. • Protección: ✓ Recurso Humano: Se brindan todas las garantías para el trabajo, desde el punto de vista de la prestación salarial, se cumple con todas las disposiciones de ley y existe una cláusula de confidencialidad firmada con los nuevos colaboradores. ✓ Recurso Tecnológico: Se cuenta con cronogramas de mantenimiento preventivo y correctivo, así como respaldo técnico. ✓ Recurso Informático: Seguridad en cuanto al mantenimiento de la información en general y las bases de datos del instituto. • Nivelación ✓ Recurso Humano: Se tiende a minimizar la rotación de personal y se cuenta con un proceso de selección de personal definido para que el personal este entrenado para un mejor desempeño de su trabajo. ✓ Recurso Tecnológico: Planeación del desarrollo de la tecnología en la institución y entrenamiento en equipos. ✓ En cuanto a estructura física nivelación con las necesidades de capacidad, aunque existe nivelación en tecnología adecuada • Ajuste de escala:	• Algunos proyectos no finalizan en el tiempo estimado, debido a la falta de integración entre los procesos. Ej: Proyecto de Acreditación. • Pronósticos: Existe improvisación respecto a los constantes cambios del entorno.

- ✓ **Recurso Humano:** Proceso de selección de personal definido de acuerdo a las exigencias de la institución (cada vez más estricto)
- ✓ **Recurso Tecnológico:** Mejoramiento de la tecnología de acuerdo al crecimiento de la institución (necesidades).
- ✓ **Recurso Informático:** Establecido según las exigencias de la institución.
- **Negociación:** En compras, con algunas EPS, con clientes internos y externos. Junto con alianzas con proveedores: laboratorio clínico médico Colcan, fundación hematológica y Hospital San Diego.
- Se han realizado capacitaciones con respecto al cumplimiento de la normatividad para la construcción de la nueva sede.
- **Intercambio:** Contratación del mantenimiento y la recolección de desechos. Junto con la tercerización de procedimientos como la Esterilización y Calibración.

REDES DE LA ORGANIZACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
REDES ICB Actores: - FRESENIOS, COLCAN, San Diego, Fundación Hematológica, San Ignacio Y Hospitales (ICB como centro de atención cardiovascular de referencia para algunos hospitales departamentales. Se atienden pacientes y se direccionan nuevamente a los hospitales) Momentos de las Redes: Años con renovación automática anual. CUALIDADES DE LAS REDES Lazos Fuertes: Clínica San Diego y con los Hospitales departamentales por ser un centro de referencia en atención cardiovascular Transacciones Observadas: Contratos formales. Percepción de las Relaciones: Relación de confianza y amistad, mutua colaboración. Comunicación continua-permanente. Cumplimiento de compromisos. POSICIONAMIENTO EN LA RED Central: Posicionamiento central de acuerdo a la especialidad, son ellos quienes acuden a la empresa, el ICB es centro de referencia con las demás instituciones. FORMA DE REDES DE LA EMPRESA Respuesta modular: Actualmente el ICB, en las redes a las que pertenece resuelve problemas complejos para los componentes a los que se les conoce la solución. Gobierno como integrador: El Instituto del Corazón de Bucaramanga, es la empresa que integra las redes a las que pertenece, lo que da dominio sobre las mismas.	CUALIDADES DE LAS REDES Lazos Débiles: Las relaciones con Fresenios, Colcan, Fundación Hematológica, Clínica San Ignacio, son débiles. ✓ No se cuenta con otro tipo de alianzas que puedan dar una mayor ventaja competitiva a la empresa (Ej: Crear una red con alguna universidad)

TEORÍA NEO-INSTITUCIONAL	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
• Controles Institucionales Normativos: Negociaciones con las EPS. Norma de calidad ISO 9001:2008, ISO 14001 Sistema de Gestión ambiental e ISO 18001 OHSAS -salud ocupacional. Y seguridad del paciente. • Agentes de control:Ministerio de salud y protección social, Secretaria de salud, Superintendencia de salud, Instituto nacional de salud, ICONTEC e INVIMA. • Controles Institucionales Cognitivos:Procesos según el sistema de gestión de calidad. • Mitos Racionales:Clinic On line y planta de producción de oxígeno medicinal. No hacemos esfuerzos por conservar el mito de clinic on line, ya que se reconocen las falencias y se trabaja por cambiarlas y mejorarla. Y con respecto al mito de la planta de producción de oxígeno se toma con discreción. • Isomorfismo institucional coercitivo: Ley 100 de 1993: Seguridad Social en Salud, Decreto 1011 de 2006: Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad, Resolución 1043 de 2006: Condiciones de las Prestadoras de Servicios de Salud para la habilitación de los servicios, Resolución 1995 de 1999: Normas para el manejo de la historia clínica, Resolución 1715 de 1999: Ministerio de Salud-Seguridad del Paciente. • Isomorfismo institucional normativo: Médicos especializados en cardiología pioneros en Santander. • La institución tiende a ser autónoma y tener sus propias directrices. • Isomorfismo institucional mimético: La institución busca parecerse a otras instituciones de la misma especialidad, ya que el instituto es similar al resto en recurso tecnológico, pero en recurso humano hace falta. • La gestión con respecto al cambio de la normatividad es bajar la cabeza o	• Gestión Teoría Institucional:<u>Disociación:</u> Esta se refleja en las GLOSAS que se presentan con las EPS por el POS. <u>Evitación:</u>La empresa se acopla a las reformas, de una manera flexible (baja la cabeza), ya que no participa en la definición de las mismas. <u>Compromiso:</u>Se presenta a raíz de las glosas, porque se genera un equilibrio-negociación con la auditoria médica, en cuanto al costo de los procedimientos realizados a los pacientes.

conformarse y en cuanto a los cambios de la competencia, la institución se compromete.

ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
POBLACIÓN • Instituciones prestadoras de servicios cardiovasculares NICHOS • Fundamental: Salud • Realizado: Servicios Cardiovasculares DENSIDAD: Densidad Alta En la sede de Bogotá la empresa se encuentra en un mercado con una alta competencia. ¿EN QUÉ LUGAR SE ENCUENTRA? • Nicho Estrecho: Debido a la especialidad. Dependemos del mercado. La empresa compite por la misma tajada de participación en el mercado de la competencia. ¿QUÉ CAMBIO SE ESTÁ PRODUCIENDO? • La distancia de las variaciones y duración de dichas variaciones en el sector, en comparación con el tiempo de vida de la organización es pequeña. ✓ Las enfermedades cardiovasculares son una de las principales causas de morbi-mortalidad en el país	✓ No se está realizando un análisis, ni una planeación para enfrentar cambios en el entorno que vienen en el corto, mediano o largo plazo, se espera a que llegue el momento para afrontar dichos cambios, tomando con esto una posición reactiva. Ej: Los cambios en la legislación que rige al sector.

Anexo 19. NARRATIVA BIBLIOGRÁFICA

La Planificación Estratégica generalmente abarca una serie de pasos como el análisis del entorno empresarial y de los recursos disponibles, el desarrollo de opciones estratégicas y su evaluación, y un plan de implementación. Moverse a lo largo de las dimensiones estratégicas diferentes requiere adicionales capacidades de gestión y tecnológicas en la organización como el aumento del nivel de integración vertical y horizontal, volviéndose la operación más compleja. Por lo que la definición de las variables estratégicas debe estar alineada con los objetivos que la empresa desea obtener y se vinculan a las decisiones de largo plazo. Si los resultados de estas variables son satisfactorios, asegurarán el rendimiento competitivo de éxito para la organización, lo que implica la gestión de las áreas críticas de la planificación de gestión y de acción que deben practicarse con el fin de conseguir la eficacia.

Los activos intangibles representan una verdadera oportunidad de crecimiento, para lo cual se debe estudiar y evaluar qué tan bien preparada está la gente de la empresa, los sistemas de tecnologías de información y la cultura organizacional para llevar a cabo su estrategia, por lo que valen mucho más que para muchas empresas sus activos tangibles. A diferencia de los financieros y físicos, los activos intangibles son difíciles de imitar por los competidores, lo que los convierte en una poderosa fuente de ventaja competitiva sostenible.

En la literatura académica relacionada con la planificación estratégica, existe un acuerdo generalizado en que el conocimiento, el aprendizaje y la innovación son fundamentales para el desarrollo económico y la competitividad de las organizaciones⁸⁷. A continuación se revisarán cada una de estas posibles variables estratégicas.

⁸⁷ TÖDTLING, Franz y TRIPPL, Michaela. One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. En: Research Policy 34 (2005); p. 1203-1219.

El aprendizaje organizacional ha sido identificado en la literatura como uno de los procesos centrales para la adquisición y construcción de capacidades organizacionales, es un proceso por el cual la repetición y la experimentación permiten realizar mejor y más rápido las tareas. También permite nuevas oportunidades de producción al ser identificado. En el contexto de la empresa, si no de manera más general, el aprendizaje tiene varias características clave. En primer lugar, el aprendizaje implica organización, así como las habilidades individuales. Mientras que las habilidades individuales son de pertinencia, su valor depende de su empleo, en particular los contextos organizacionales. Los procesos de aprendizaje son intrínsecamente sociales y colectivos y se producen no sólo a través de la imitación y la emulación de las personas, como con el maestro-alumno o maestro-aprendiz. Sino también, por las contribuciones conjuntas para la comprensión de problemas complejos⁸⁸.

Recientemente los directivos y académicos han identificado el aprendizaje organizacional como tal vez el factor clave para lograr una ventaja competitiva sostenible. Las "rutinas organizativas" son la esencia de la empresa y que el aprendizaje organizacional es de esperar que se produzca cuando las empresas desarrollan "las rutinas de adaptación" que permiten a la empresa modificar las rutinas existentes basadas en el nuevo conocimiento. Se define una rutina de aprendizaje como un patrón regular de interacciones entre individuos que permiten la transferencia, la recombinación o creación de conocimientos especializados. Colectivamente, estas rutinas pueden ser vistas como una capacidad en el manejo de los flujos de conocimiento en redes entre empresas⁸⁹.

⁸⁸ J. TEECE, David, GARY, Pisano y SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. En: Strategic Management Journal, Vol. 18:7 (1997); p. 509-533.

⁸⁹ DOMINGUEZ, Damian, WORCH, Hagen, MARKARD, Jochen, TRUFFER Bernhard y GUJER, Willi. Closing the Capability Gap: Strategic Planning for the Infrastructure Sector. En: Harvard Business Review (2009).

La literatura sobre conocimiento y aprendizaje organizacional ha explorado el papel de las organizaciones en la adquisición, procesamiento, almacenamiento y aplicación del conocimiento. El énfasis principal de esta literatura es la adquisición de información por parte de las organizaciones, siendo la eficiencia en la adquisición del conocimiento lo que requiere que los individuos se especialicen en áreas específicas del conocimiento, mientras que la aplicación del conocimiento para producir bienes y servicios requiere la unión de muchas áreas de la especialización del conocimiento⁹⁰.

Actualmente, estamos viviendo en una sociedad basada en el conocimiento, donde el conocimiento es la fuente de la energía más alta de calidad. En un mundo donde los mercados, productos, tecnologías, competidores, reglamentos e incluso las sociedades cambian rápidamente, la innovación continua y el conocimiento que permite la innovación, se han convertido en importantes fuentes de ventaja competitiva sostenible. Por lo tanto, los expertos consideran hoy en día la gestión del conocimiento y la capacidad de crear y utilizar el conocimiento para ser la fuente más importante de ventaja competitiva sostenible de una empresa⁹¹.

La tendencia reciente en el campo de la gestión estratégica ha sido la de enfatizar el papel del conocimiento organizacional como base de la ventaja competitiva de las organizaciones. El conocimiento se ha convertido en una de las fuerzas motoras críticas para el éxito del negocio. Las organizaciones son cada vez más intensivas en conocimiento, que están contratando, “mentes”, más que “manos”, y la necesidad de aprovechar el valor de los conocimientos va en aumento. Como resultado, el conocimiento ha sido tratado de forma sistemática al igual que otros recursos

⁹⁰ M. GRANT, Robert. Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. En: Organization Science. Vol. 7, No. 4, (Julio-Agosto, 1996); p. 375-387.

⁹¹ NONAKA, Ikujiro, TOYAMA, Ryoko y KONNO Noboru. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. En: Long Range Planning 33 (2000); p. 5-34.

tangibles y muchas organizaciones están explorando el campo de la gestión del conocimiento, con el fin de mejorar y mantener su competitividad⁹².

Ningún activo tiene un mayor potencial para la organización que poseer conocimientos colectivos de todos sus empleados. Es por eso que muchas empresas, con la esperanza de generar, organizar, desarrollar y distribuir conocimiento en toda la organización, han gastado millones de dólares para comprar o crear sistemas formales de gestión del conocimiento. La mayoría de las capacidades organizacionales requieren la integración de las bases de conocimientos especializados de un número de individuos. La capacidad de un hospital en cirugía cardiovascular depende de la integración de los conocimientos especializados de cirujanos, anestesistas, radiólogos, enfermeras de quirófano, entre otros colaboradores.

En los últimos años el papel del conocimiento y su intercambio se ha convertido en un área importante de investigación en la comprensión de la innovación y creación de valor en la empresa. Las empresas exitosas son aquellas que evolucionan rápidamente y efectivamente. Sin embargo, las empresas innovadoras no pueden evolucionar en el vacío. Deben atraer recursos de todo tipo, basándose en capital, socios, proveedores y clientes para crear redes de cooperación⁹³.

La innovación también es un medio importante para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible. Empresas emprendedoras son innovadoras, proactivas y asumen riesgos. Por el contrario, las empresas conservadoras asumen el riesgo, son menos innovadoras, y adoptan una postura más 'esperar y ver'. La posición de una empresa en este continuo se refiere a como su intensidad empresarial.

⁹² YEW WONG, Kuan. Critical succes factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. En: Industrial Management & Data Systems Vol. 105 No. 3, (2005); p. 261-279.

⁹³ F. MOORE, James. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. En: Harvard Business Review, (1993).

Para las empresas actuales que enfrentan los desafíos de la innovación, existen claros paralelismos y las implicaciones profundas. Para extender un enfoque sistemático de la estrategia, se sugiere que una empresa sea vista no como un miembro de una sola industria, sino como parte de un *ecosistema de negocios* que cruza una variedad de industrias. En un ecosistema de negocios, las empresas co-evolucionan capacidades en torno a una nueva innovación: trabajan de manera cooperativa y competitiva para soportar nuevos productos, satisfacer las necesidades del cliente, y eventualmente incorporar la siguiente ronda de innovaciones⁹⁴.

En sus escritos, Schumpeter⁹⁵ argumenta que los principales agentes del crecimiento económico son los empresarios que introducen nuevos productos, nuevos métodos de producción y otras innovaciones que estimulan la actividad económica, describió el emprendimiento como un proceso de "destrucción creativa", en la que el emprendedor continuamente desplaza o destruye los productos existentes o métodos de producción con los nuevos. Este proceso es favorable, porque las innovaciones típicamente representan una mejora en términos de la utilidad del producto o proceso y como resultado de un mayor interés de los compradores y la actividad económica en general⁹⁶.

Al medir la contribución relativa de la heterogeneidad del conocimiento y estructura de la red, de forma independiente o en conjunto, tanto en el rendimiento general de la gestión y la innovación, se presenta evidencia que sugiere dos diferentes micro-procesos sociales: uno derivado de la explotación de la estructura de la red, y otro

⁹⁴ Ibid., p. 4.

⁹⁵ Joseph Alois Schumpeter fue un destacado economista austro-estadounidense, ministro de Finanzas en Austria entre 1919 y 1920 y profesor de la Universidad de Harvard desde 1932 hasta su muerte en 1950.

⁹⁶ R. BARRINGER, Bruce y C. BLUEDORN. The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *En: Strategic Management Journal*, 20 (1999); p. 421-444.

basado en la exposición de diversos conocimientos y su recombinación como fuente de innovación⁹⁷.

La innovación depende no sólo de la generación de ideas nuevas, sino también protegerlos del escrutinio escéptico, innovación exitosa depende no sólo en el acceso al conocimiento diverso como catalizador de ideas nuevas, sino también en una estructura de red que ayuda a mantener su persecución tiempo suficiente para que algún éxito tangible para dar al proyecto un poco de legitimidad inherente.

Recientemente, los investigadores se han basado en literatura de la red para poner de relieve la importancia de los recursos externos disponibles para la empresa a través de sus redes. Las redes estratégicas asevera la perspectiva de que arraigo de las empresas en redes de relaciones externas con otras organizaciones, tiene implicaciones significativas para los resultados de la empresa. Combinación de los flujos de literatura, sugiere que las empresas con estructuras de red superiores pueden ser más capaces de explotar sus capacidades internas para mejorar su rendimiento.

En concreto, los recursos y capacidades, tales como el acceso a diversos conocimientos, los recursos comunes y la cooperación, y de terceros avales se han adquirido a través de redes entre lazos de empresas, y dado que el acceso a esos recursos y capacidades de rendimiento tiene influencias en la empresa, es importante desde una perspectiva de estrategia examinar el efecto de la estructura de la red en el rendimiento de la empresa. Además, dado que los recursos y capacidades son diferencialmente puestos a disposición de una empresa en función de su estructura de red y las empresas a las que está vinculado, debemos tener en cuenta el patrón de las relaciones de una empresa, para entender más a fondo las posibilidades de adquisición de recursos y el desempeño consecuente.

⁹⁷ RODAN, Simon y GALUNIC, Charles. More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity influences Managerial Performance and Innovativeness. En: Strategic Management Journal, 25 (2004); p. 541-562.

Dada la importancia de los recursos del conocimiento y el carácter innovador al desempeño de la empresa, y el papel clave que las redes juegan en su transmisión, el objetivo primordial es generar que la estructura de los vínculos entre empresas, junto con la capacidad de innovación de la empresa, influyan en el rendimiento, existen numerosos mecanismos a través de los cuales la posición de la red mejora el rendimiento de la empresa, incluido el acceso rápido a los recursos de las empresas de inicio, la difusión rápida de la información respecto a las oportunidades y amenazas, y la recepción de información sobre la calidad de socios de intercambio.

Las empresas en beneficio de las redes entre empresas realizan una agrupación, cooperación y adaptación coordinada de recursos. Varios investigadores han reconocido que el aprendizaje entre organizaciones es fundamental para el éxito competitivo, teniendo en cuenta que las organizaciones deben aprender mediante la colaboración con otras empresas, así como mediante la observación y la importación de sus prácticas

Las redes abarcan el conjunto de relaciones de una empresa, tanto horizontal como vertical, con otras organizaciones ya sean proveedores, clientes, competidores, u otras entidades. Estas redes están compuestas de las relaciones inter-organizacionales estratégicas que son duraderas, tienen una importancia estratégica para las empresas que entran en ellas, e incluyen alianzas estratégicas, empresas conjuntas, alianzas a largo plazo de compradores y vendedores, y una serie de vínculos similares.

Las organizaciones deben contemplar la posición competitiva deseada frente a sus competidores, otras empresas y el espacio de mercado en su conjunto y define el camino por el que la empresa alcanzará esa posición, lo cual se define mediante la iniciativa estratégica, que consiste en crear un objetivo estratégico a largo plazo que resume su estrategia, para comunicar la estrategia de los grupos de interés internos, motiven a los colaboradores a la acción y guían todas las actividades de la empresa.

Para calificar como propósito estratégico, la posición deseada debe ser ambiciosa, muy ambiciosa, y es una que aparece al principio audaz o incluso poco realista. Según Hamel y Prahalad⁹⁸, propósito estratégico implica un tramo importante para la organización. Capacidades y recursos actuales son manifiestamente insuficientes para la tarea. Mientras que la visión tradicional de la estrategia se centra en el "ajuste" entre los recursos existentes y las nuevas oportunidades, el propósito estratégico crea, por diseño, un sustancial "desajuste" entre los recursos y aspiraciones. Se inició con las ambiciones que estaban fuera de toda proporción con sus recursos y capacidades. Lo que les faltaba en recursos, hicieron en el ingenio y "una obsesión por ganar en todos los niveles de la organización.

Sin embargo, la intención estratégica no es sólo la ambición sin límites, la estrategia de la empresa debe incluir un proceso de gestión activa que incluya centrar la atención de la organización en la esencia de ganar; motivar a la gente a comunicar el valor de la meta y dejando espacio para las contribuciones individuales y de equipo.

La incertidumbre requiere que la estrategia se preocupe menos con acciones específicas y más con el establecimiento de la claridad de la dirección en la que la flexibilidad a corto plazo puede ser reconciliada con la coordinación total de generación de decisiones estratégicas. Esto requiere que los objetivos estratégicos a largo plazo se han establecido, articulado a través de declaraciones de visión y misión y se comprometen a través de intención estratégica⁹⁹.

Una organización está alineada cuando todos los empleados tienen un propósito común, una visión compartida y una comprensión de cómo sus roles personales apoyan la estrategia global. Una organización alineada estimula comportamientos

⁹⁸ HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K. Strategic Intent. En: Harvard Business Review (1989).

⁹⁹ M. GRANT, Robert. Strategic Planning a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. En: Strategic Management Journal, 24 (2003); p. 491-517.

tales como la innovación y toma de riesgos porque las acciones de los individuos se dirigen hacia el logro de objetivos de alto nivel. Alentar y empoderar las iniciativas individuales en una organización no alineada conduce al caos, ya que los tomadores de riesgo innovadores arrastran la organización en direcciones contradictorias¹⁰⁰.

La comunicación corporativa determina cómo los objetivos deben ser comunicados y la forma específica que debe ser es una cuestión importante en el diseño del sistema de planificación, generándose. La exitosa comunicación corporativa, se basa en una combinación fuerte de los principales elementos estratégicos: Una clara visión estratégica para el futuro de la organización, consenso entre los tomadores de decisiones clave, un programa de comunicación alineado con las prioridades del negocio y un acuerdo sobre el vocabulario de la empresa para expresar todas estas ideas¹⁰¹.

De manera más general, una empresa puede utilizar sus recursos de tecnologías de información para ayudar a implementar una amplia gama de estrategias. Si esos recursos se distribuyen heterogéneamente entre empresas competidoras, y si las empresas que no tienen estos recursos les resulta más costoso desarrollar, adquirir, y utilizar para implementar una estrategia, que las empresas que ya los han utilizado para implementar esa estrategia, estos recursos pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenida¹⁰².

¹⁰⁰ S. KAPLAN, Robert y P. NORTON, David. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. En: Harvard Business Review (2004).

¹⁰¹ B. GOODMAN, Michael y B. HIRSCH, Peter. Corporate Communication: Chapter 4: Strategic and Tactical Models for Corporate Communication practice. En: Harvard Business Publishing (2012).

¹⁰² BEER, Michael y D. WILLIAMSON, Alistair, Becton Dickinson (C). Human Resource Function. En: Harvard Business Publishing (1995).

La Visión basada en los recursos centra su atención en los recursos y capacidades internas de la empresa. El enfoque basado en los recursos se centra en las características de los recursos y los mercados de factores estratégicos de los que se obtienen la explicación de la heterogeneidad y ventaja sostenible de las empresas. Decisiones de la empresa acerca de la selección y la acumulación de recursos se caracterizan por ser económicamente racionales dentro de las limitaciones de la información cognitiva, limitando prejuicios y la ambigüedad causal. De acuerdo con este punto de vista, es la identificación y el uso racional de los recursos que son valiosos, raros, difíciles de copiar, e insustituibles, lo que conduce a la variación duradera y aumento de los beneficios de la empresa¹⁰³.

Una visión basada en los recursos propone que la selección y la acumulación de recursos son una función tanto dentro de la toma de decisiones de la empresa y de factores estratégicos externos, dentro de las opciones de gestión, las empresas son guiadas por una racionalidad económica y por motivos de eficiencia, eficacia y rentabilidad.

Por lo tanto, desde una perspectiva basada en los recursos, la ventaja competitiva sostenible es el resultado de decisiones racionales de gestión discrecional, la acumulación de recursos y de factores selectivos para el despliegue estratégico de la industria, y las imperfecciones de los mercados de factores. De acuerdo con una orientación estratégica, la visión basada en los recursos, da motivos económicos que conducen las decisiones de contratación de recursos y que los factores económicos de los entornos competitivos y de los recursos de la empresa conducen la conducta y los resultados de la empresa.

Otra forma de lograr nuevas ventajas competitivas son las capacidades dinámicas, que enfatiza en dos aspectos clave que no eran el foco principal de atención en las perspectivas de la estrategia anterior. El término "dinámica" se refiere a la capacidad

¹⁰³ ZAHEER, Akbar y G. BELL, Geoffrey. Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. En: Strategic Management Journal, 26 (2005); p. 809-825.

de renovar las competencias para lograr congruencia con el entorno cambiante de los negocios; ciertas respuestas innovadoras son necesarias cuando el tiempo de lanzamiento al mercado y la temporización son críticos, el ritmo del cambio tecnológico es rápido, y la naturaleza de la competencia y mercados en el futuro son difíciles de determinar. El término 'capacidades' hace hincapié en el papel clave de la gestión estratégica en la adecuada forma de adaptación, integración y reconfiguración de las habilidades internas y externas de la organización, recursos y competencias funcionales para que coincida con los requisitos de un entorno cambiante¹⁰⁴. Se definen las capacidades dinámicas como la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente rápidamente a los entornos cambiantes. Capacidades dinámicas reflejan la capacidad de una organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva, dadas las dependencias de trayectoria y las posiciones de mercado.

En estos mercados, donde el panorama competitivo está cambiando, las capacidades dinámicas mediante las cuales, los directivos de las empresas integran, construyen y reconfiguran competencias internas y externas para hacer frente a los cambiantes entornos se han convertido en la fuente de crecimiento sostenido de ventaja competitiva. La manipulación de los recursos del conocimiento, en particular, es especialmente crítico en estos mercados.

Considerando el entorno empresarial, la planificación estratégica se centra en dos decisiones estratégicas claves que cualquier empresa hace que son: cuáles mercados de clientes servir y qué productos o servicios ofrecer en esos mercados, dando cabida a la planificación de marketing, cuyo objetivo fundamental es crear una ventaja competitiva sostenible, proporcionando un valor superior al cliente. El valor es las prestaciones del producto o servicio y el precio, la mejor combinación gana la

¹⁰⁴ J. TEECE, GARY y SHUEN, Op.cit., p. 517.

venta. Los beneficios son las necesidades del cliente (o requisitos) que varían según el segmento de clientes por ejemplo, el comprador de precios o el comprador de prestigio.

La definición del negocio está involucrada, ya que tiene como objetivo describir las habilidades esenciales de la organización. Estas habilidades son normalmente más amplias que las dimensiones genéricas de producto. Y las habilidades subyacentes son críticas; ellas afectan lo que la empresa puede vender y a quién.

Ted Levitt¹⁰⁵, en su obra clásica "La miopía de marketing", describe muy bien este asunto de la definición como llegar a la esencia del negocio de la empresa en lugar de sus manifestaciones superficiales. Compañías de películas, escriben, están en el negocio del entretenimiento, no sólo la realización de películas; los ferrocarriles están en el negocio del transporte. Está claro que las definiciones más amplias tienen un impacto real sobre el comportamiento de la empresa y la estrategia.

Así que la tarea principal de la función de marketing en un concepto de gestión, no es tanto ser hábil en hacer que el cliente haga lo que conviene a los intereses de la empresa en cuanto a ser hábil en la concepción y luego hacer el negocio lo que conviene a los intereses del cliente. Desde la comunidad académica, las necesidades de los clientes deben ser el foco central de la definición de la empresa de su objeto social (propósito de negocio), la organización debe aprender a pensar por sí misma no como la producción de bienes y servicios, sino como la adquisición de los clientes, como hacer las cosas que harán que la gente quiere hacer negocios con ella¹⁰⁶.

¹⁰⁵ LEVITT, Theodore. Marketing Myopia (HBR Classic). En: Harvard Business Review (2004).

¹⁰⁶ E. WEBSTER, Frederick. The Rediscovery of the Marketing Concept. En: Business Horizons, (Mayo-Junio 1988).

Desde una perspectiva de modelo de negocio, el crecimiento está asociado a mantenerse a la vanguardia de los competidores y la construcción de cuota de mercado. Crecimiento ofrece una visibilidad mejorada que refuerza la marca y genera efectos de red, por lo que cada cliente adicional aumenta el valor de la empresa a los otros clientes. Cuanto más fuerte sea la marca y el mayor efecto de estos, la mejor posición de negociación de la compañía con los clientes y proveedores, lo que abre más oportunidades de crecer en nuevos mercados y nuevos productos. Esto, a su vez, crea más barreras sólidas a la entrada de competidores, entre otras ventajas comerciales de la empresa. De esta manera, la compañía de alto crecimiento monta un círculo virtuoso: mejor ejecución mejora el modelo de negocio, lo cual repercute en una mejor posición, y así sucesivamente.

Las empresas son realmente capaces de crecer más rápido, siempre que presenten una fuerte planificación interna y los sistemas de control establecidos desde el principio. La posibilidad de construir una compañía de alto crecimiento depende principalmente de tres factores: 1) una tecnología radicalmente nueva y / o modelo de negocio, que sirve para reducir significativamente los costos, mejorar la funcionalidad o la dirección de las necesidades insatisfechas de los clientes, por lo tanto cambiando dramáticamente un mercado ya existente o crear uno completamente nuevo, 2) la calidad del equipo de gestión, y 3) la capacidad de ejecutar su estrategia. Este último punto es vital: la estrategia que articula una empresa por sí sola puede explicar, por ejemplo, el 10 por ciento de su éxito, pero la *ejecución* de esta estrategia representa el 90 por ciento. Desafiando la gravedad de negocios, en otras palabras, se reduce a la *ejecución eficaz*¹⁰⁷.

Empresas de alto crecimiento requieren fondos para financiar este crecimiento, por lo que la gestión de tesorería y planificación de caja se vuelve crítica. Asimismo,

¹⁰⁷ DÁVILA, Antonio y FOSTER, George. How to Structure Companies for High Growth. En: IESE Insight, Issue 6, Third Quarter 2010.

requieren la gestión eficiente de recursos humanos, esto pone de relieve que las personas son una de las claves para el crecimiento, y por lo tanto deben ser cuidadosamente administrados. En el centro de alto crecimiento, son los procesos de gestión que simplifican, formalizan y permiten la ampliación de las actividades clave del negocio. Una empresa casada con un estilo de gestión informal, con una inclinación gerencial en hacerlo todo él mismo, con el tiempo se encontrará incapaz de ejecutar sus objetivos previstos, cumplir con los compromisos o buscar nuevas oportunidades de crecimiento.

El espíritu empresarial se considera un proceso organizacional que contribuye a la supervivencia de las empresas y el rendimiento, por lo que las actitudes y los comportamientos emprendedores son necesarios para que las empresas de todos los tamaños prosperen y florezcan en ambientes competitivos. Esta corriente de investigación es muy valiosa porque la capacidad de una empresa para aumentar su comportamiento emprendedor está determinada en gran medida por la compatibilidad de sus prácticas de gestión, con sus ambiciones emprendedoras.

Dentro de las estrategias de crecimiento se encuentra los océanos azules, que denotan todas las industrias que *no* existen hoy en día, el espacio de mercado desconocido, no contaminado por la competencia. En los océanos azules, la demanda es creada y hay una gran oportunidad de crecimiento que es a la vez rentable y rápida. Hay dos maneras de crear océanos azules, en algunos casos, las empresas pueden dar lugar a completamente nuevas industrias, pero en la mayoría de los casos, un océano azul se crea a partir de un océano rojo cuando una empresa modifica las fronteras de una industria existente. La unidad de análisis más apropiada para explicar la creación de océanos azules es el movimiento estratégico del conjunto de acciones y decisiones de gestión que intervienen en la toma de un importante mercado, creando oferta de negocio.

Las empresas creadoras de océanos azules, en agudo contraste con las compañías de juego por las reglas tradicionales, nunca utilizan la competencia como un punto de referencia. En su lugar, hacen que sea irrelevante mediante la creación de un salto en el valor tanto para los compradores y la propia empresa. Tal vez la característica más importante de la estrategia del océano azul es que rechaza el principio fundamental de la estrategia convencional: que exista un equilibrio entre valor y costo. Según esta tesis, las empresas pueden crear un mayor valor para los clientes a un costo más alto o crear valor razonable a un costo más bajo. En otras palabras, la estrategia es esencialmente una elección entre la diferenciación y bajo costo. Pero cuando se trata de crear océanos azules, la evidencia muestra que las empresas exitosas persiguen la diferenciación y bajo costo al mismo tiempo¹⁰⁸. La estrategia del océano azul sólo se logra solo cuando todo el sistema de utilidad de la empresa, el precio y las actividades de costo están correctamente alineadas. Este es el enfoque de todo el sistema que hace la creación de océanos azules una estrategia sostenible.

Cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, por lo que el impacto social de la estrategia global es integral, se produce la responsabilidad social corporativa que puede ser una fuente de progreso social tremenda, ya que el negocio aplica sus considerables recursos, experiencia y conocimientos a las actividades que benefician a la sociedad. Por lo tanto, la tarea consiste en identificar aquellas áreas del contexto social con el mayor valor estratégico. Una empresa debe elegir con cuidado una o unas pocas iniciativas sociales que tendrán el mayor valor compartido: beneficio para la sociedad y su propia competitividad.

Las empresas pueden utilizar sus esfuerzos caritativos para mejorar su *contexto competitivo*, la calidad del ambiente de negocios en el lugar o los lugares donde operan. Utilizando la filantropía para mejorar el contexto trae las metas sociales y

¹⁰⁸ KIM, Chan W. y MAUBORGNE, Renée. Blue Ocean Strategy. En: Harvard Business Review. (2000).

económicas en la alineación y la mejora de las perspectivas de negocio de la empresa a largo plazo¹⁰⁹.

De igual forma, un creciente número de ejecutivos reconocen que la actividad económica afecta al medio ambiente y sus valores obligan a integrar esta preocupación para el crecimiento económico con el cuidado del medio ambiente, bajo la rúbrica de "desarrollo sostenible". Las empresas que proporcionan recursos suficientes y que con éxito coordinan su estrategia a través de las funciones relevantes, son más capaces de integrar las cuestiones medioambientales en el proceso de planificación estratégica. Este hallazgo apoya la idea de que determinadas cuestiones estratégicas se pueden programar en el proceso de planificación estratégica y puede tener lugar para la acción efectiva y coordinada. Los resultados también apoyan la labor con respecto a sostener las dimensiones de planificación de la cobertura funcional y asignación de recursos en el contexto de hacer frente a las implicaciones estratégicas de las cuestiones ambientales naturales¹¹⁰.

Finalmente, cabe resaltar que las organizaciones de todo el mundo están empezando a gestionar el riesgo en serio-por haberlo trasladado de un silo a una actividad central de negocios. Los usuarios experimentados del mapa estratégico y cuadro de mando integral están por delante del juego: se dan cuenta de que el sistema de gestión BSC representa no sólo una herramienta adecuada para la gestión de riesgos, pero también una que permite la integración de la gestión del riesgo con la estrategia y la gestión del rendimiento: el ideal¹¹¹.

¹⁰⁹ E. PORTER, Michael y R. KRAMER, Mark. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. En: Harvard Business Review (2002).

¹¹⁰ Q. JUDGE, William y J. DOUGLAS, Thomas. Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment. En: Journal of Management Studies Vol. 35, Issue 2 (1998); p. 241-262.

¹¹¹ BINGHAM, Dodge. Integrating Risk Management into the Strategic Planning Process at Canadian Blood Services. En: Harvard Business Publishing (2009).

Anexo 20. DEFINICIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

Las siguientes definiciones permiten un consenso para la comprensión de los posibles factores de cambio del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

1. TOMA DE DECISIONES

Para entender el comportamiento de la organización en la toma de decisiones primero se muestran algunas definiciones de autores expertos en el tema:

- **Para Fremont E Kast:** La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.
- **Según Idalberto Chiavenato:** La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.
- **Para Samuel C. Certo:** La toma de las decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad

Por lo tanto, la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir, con el fin de alcanzar unos objetivos y así establecer la conducta de la organización.

Es de gran utilidad conocer que procesos se deben aplicar y abarcar para tomar decisiones efectivas en la empresa, por lo tanto los tipos de procesos para toma de decisiones que existen son los siguientes:

- **Lógica de la consecuencia:**
 - ✓ **Elección Racional con Limitaciones:** Para tomar la decisión se conocen las alternativas y sus consecuencias, se ordenan las alternativas por la preferencia de elección y se utiliza una regla de decisión o un proceso lógico de elección para tomar la decisión.
- **Lógica de la Procedencia:**
 - ✓ **Seguimiento de Reglas:** Se utiliza cuando las personas siguen las tradiciones, corazonadas, las normas culturales, consejos de los demás, las normas pre-existentes y los procedimientos estándar, y heurísticas. Toma la decisión la persona con conocimiento del tema.

- ✓ **Teoría de Coalición:** Son sistemas sociales en donde se toman las decisiones dentro de un contexto de conflicto potencial. El objetivo de los miembros es el de formar una coalición capaz de tomar decisiones favorables a ellos, y para esto las personas hacen intercambios (ofertas / acuerdos) en cuanto a las decisiones que se tomarán.
- ✓ **Anarquía organizada:** Son sistemas sociales en donde las decisiones son tomadas en reuniones en las cuales confluyen los problemas, los participantes y las soluciones. En esta reunión los participantes realizan un consenso para tomar la decisión a través de la elección de la mejor solución al problema o situación planteada.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Son las reglas comunes que rigen los aspectos cognitivos y afectivos de la **pertenencia a una organización**, así como los medios por los que se forman y expresan. Es un **medio de control normativo**, que busca provocar y dirigir los esfuerzos requeridos, mediante el control de las experiencias, pensamientos y sentimientos que guían acciones.

Dentro de los elementos de la cultura se encuentran las prácticas informales y las políticas formales; artefactos como símbolos, herramientas, rituales, historias, jergas, disposición y arreglos físicos. La combinación de todos estos elementos genera una interpretación interna y externa de la cultura organizacional,

La cultura organizacional puede ser percibida como una cultura integrada (reconocible y uniforme), diferenciada (múltiples subculturas) o ambigua (poco clara y confusa).

PARA LA ACREDITACIÓN

En el eje de la acreditación la cultura toma un papel de especial importancia, convertido en uno de los aspectos más relevantes de estudio, al momento de otorgar la Acreditación en Salud a una entidad. Para la acreditación la cultura se refiere a la “manera de vivir juntos”, en las organizaciones se generan múltiples relaciones de poder y reglas no escritas, donde se presentan comportamientos que se configuran a partir de intereses, relaciones, actitudes y modos de ser, a partir de comportamientos individuales y colectivos.

La cultura organizacional en los sistemas de salud es una mezcla de saberes, conductas, relatos, creencias, suposiciones y modos de expresión que todos los miembros de la

organización comparten, por ejemplo: las normas, los valores, las actitudes, los estilos de vida, el lenguaje técnico-científico y la terminología propia de las disciplinas biomédica y sociales.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado para incrementar a largo plazo los procesos de motivación, aprendizaje, innovación y de mayor participación grupal, encaminados a mejorar el clima laboral, aumentar la competitividad y la capacidad resolutoria de los profesionales de salud y de los directivos, mediante una administración eficaz de la cultura organizacional. La cultura de una organización es visible en el ambiente físico, mobiliario, confort, equipos, vestuario, patrón de comportamiento, documentos, etc. Igualmente se puede evidenciar en el nivel de los valores que rigen a la organización y en el comportamiento de sus miembros.

Desde el enfoque de los estándares de acreditación **la organización debe evidenciar como concibe, aprende y forma la cultura de la organización**; como se alinean las normas, la cultura y la ética; los niveles de la cultura organizacional (ambiente físico, documentación; principios y valores; percepción, acciones y construcción de consensos), tipo de relación de la institución con sus trabajadores, el clima organizacional o ambiente percibido, las acciones sinérgicas de la institución y los colaboradores, la orientación desde la misión y visión de la cultura organizacional, la gestión ética y sus procesos (conformación de los agentes de cambio o líderes del proceso, diagnóstico ético de la entidad, código de ética y de buen gobierno, compromisos éticos por áreas organizacionales, estrategias pedagógicas y comunicativas y aplicación de las estrategias para el plan de mejoramiento) y estrategias y acciones desde la gerencia del talento humano para el desarrollo de la cultura organizacional, entre otros.

Finalmente en el análisis del concepto de cultura organizacional se busca conocer la cultura del error y de la seguridad de los pacientes, evidenciando la promoción en la identificación de la ocurrencia de errores, accidentes y eventos adversos, el análisis del error no centrado en el individuo ni en el castigo, la colaboración de los distintos niveles directivos para corregir los aspectos vulnerables y la destinación de recursos para mejorar la seguridad sistemáticamente.

3. SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

Responsabilidad Social Corporativa - Filantropía Corporativa Estratégica- Gestión Ambiental

La sostenibilidad corporativa podría entenderse como una evolución natural y necesaria de

la responsabilidad social corporativa (RSC) con el objetivo de vincularla más al valor y al core business de cada empresa.

La necesidad de evolucionar el concepto de RSC hacia la idea de Sostenibilidad Corporativa, es porque “la filantropía empresarial le ha ganado la batalla a la RSC”. Se evidencia en que la RSC hoy se relaciona más con programas sociales no necesariamente vinculados a la actividad de la empresa, en lugar, de tener un enfoque en la gestión íntegra y ética, la identificación de nuevas oportunidades de mercado con impacto positivo en la sociedad o la gestión de riesgos derivados del negocio en aspectos sociales, económicos o ambientales.

En estos años, en torno a la RSC se ha generado un “efecto halo” asociado a los programas sociales y a la filantropía empresarial, efecto que ha “secuestrado” su verdadera naturaleza. Los medios de comunicación y la opinión pública perciben que la RSC está vinculada básicamente a la filantropía como palanca de construcción y como mejora de imagen, y existen dudas de que este concepto de RSC puede abandonar este efecto halo e incorporarse como una fuente de creación de valor en el core business de las empresas. Por eso, y con el fin de crear valor y aproximarse al negocio, es necesaria la línea de avance a la Sostenibilidad Corporativa.

ACREDITACIÓN

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La salud es un derecho que se ejerce en los ámbitos individual y colectivo, por lo cual la sociedad y las personas son corresponsables para adoptar entornos y condiciones de bienestar social y estilos de vida saludables.

El sistema de salud debe hacer mayor énfasis en las estrategias de prevención y minimización de riesgos, puesto que en nuestro medio la pobreza tiene efectos sobre la salud de las personas que repercuten en su nivel de vida, las intervenciones en salud deben ir más allá de los síntomas o enfermedades. La responsabilidad en salud pública debe partir de la promoción de la salud y el desarrollo social enfocados a la equidad en salud mediante acciones en educación, vivienda, nutrición, condiciones sanitarias y medio ambiente, entre otros.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la responsabilidad social como “la obligación de dirigir las actividades educativas, investigadoras y de servicio a atender las necesidades prioritarias de la comunidad, región y/o nación”

Las necesidades prioritarias deben ser identificadas conjuntamente por las organizaciones o instituciones que prestan los servicios asistenciales de salud, los profesionales de la salud y la comunidad. Cuando una institución evalúa su razón de ser y el impacto de sus actividades, asume un compromiso voluntario y decidido con la responsabilidad social, para contribuir con acciones concretas al mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población.

Como actividades encaminadas a desarrollar la estrategia de responsabilidad social se encuentran los programas de colaboración con asociaciones de usuarios, sensibilización social y prevención, con la participación de autoridades sanitarias, profesionales de la salud, sociedades científicas, universidades y población civil, para fomentar la educación, la información y la formación sobre salud, promover la calidad de vida y la mejora de la relación médico paciente, logrando un compromiso decidido con los más necesitados, donando medicinas, subsidiando servicios, construyendo sistemas accesibles de salud, interviniendo en construcciones e infraestructura, mejorando los sistemas de disposición de desechos y residuos, implementando programas ante desastres, programas de salud y nutrición, entre otros, buscando los medios más eficientes para asegurar que los beneficios lleguen a los grupos más vulnerables.

Las brechas en las condiciones de salud son consecuencia de las diferencias sociales, económicas y culturales. La salud es una responsabilidad ética de los sectores público y privado; la responsabilidad individual y la responsabilidad social deben tener como meta la reducción de las inequidades en salud.

4. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL - EDUCACIÓN CONTINUADA

El aprendizaje organizacional ha sido identificado en la literatura como uno de los procesos centrales para la adquisición y construcción de capacidades organizacionales. Aprendizaje organizacional se define como un proceso de mejora de las acciones de la organización a través de un mejor conocimiento y entendimiento (Fiol y Lyles 1985, Garvin, 2000).

Herbert Simon escribió una vez: *Que un aprendizaje individual de una organización depende mucho de lo que ya es conocido (o creen) otros miembros de la organización y qué tipo de información está presente en el ambiente organizacional. . . El aprendizaje individual en las organizaciones es en gran medida uno social, no un fenómeno solitario. (Simon, 1991: 125; paréntesis en el original).*

La primera observación es que la fuente fundamental de ventaja competitiva es la integración del conocimiento más que el conocimiento por sí mismo. El conocimiento especializado no puede, por sí solo, proporcionar una base para la ventaja sostenible.

El aprendizaje es un proceso por el cual la repetición y la experimentación permiten realizar mejor y más rápido las tareas. También permite nuevas oportunidades de producción al ser identificado. El aprendizaje implica organización, así como las habilidades individuales. Los procesos de aprendizaje son intrínsecamente sociales y colectivos y se producen no solo a través de la imitación y la emulación de las personas (maestro-alumno), sino también, por las contribuciones conjuntas para la comprensión de problemas complejos. El aprendizaje requiere códigos comunes de comunicación y coordinación a los procedimientos de búsqueda.

El conocimiento organizacional generado por esta actividad de aprendizaje, reside en los nuevos patrones de actividad, en “rutinas”, o una nueva lógica de organización. Las rutinas son patrones de interacción que representan soluciones exitosas a problemas particulares, que son residentes en el comportamiento del grupo. Varios investigadores han reconocido que el aprendizaje entre organizaciones es fundamental para el éxito competitivo, teniendo en cuenta que las organizaciones deben aprender mediante la colaboración con otras empresas (red), así como mediante la observación y la importación de sus prácticas.

ACREDITACIÓN

EDUCACIÓN CONTINUADA: Existencia de procesos y procedimientos de asesoría y educación continuada a la junta directiva y a los colaboradores de la organización, en contexto con la filosofía, políticas y procesos inherentes a la atención de los usuarios y sus familias.

5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO)

El conocimiento se ha convertido en una de las fuerzas motoras críticas para el éxito del negocio. Las organizaciones son cada vez más intensivas en conocimiento, que están contratando, “mentes”, más que “manos”, y la necesidad de aprovechar el valor de los conocimientos va en aumento. Como resultado, el conocimiento ha sido tratado de forma sistemática al igual que otros recursos tangibles y muchas organizaciones están explorando el campo de la gestión del conocimiento, con el fin de mejorar y mantener su competitividad.

El conocimiento es como el dinero: para tener valor, debe circular, y en la circulación puede aumentar en cantidad y, con suerte, en valor. Louis L'Amour.

Gestión del conocimiento implica la captura, estructuración, mejora y difusión de los conocimientos de una organización; consiste en obtener la información correcta de la persona adecuada, en el momento y al costo adecuado.

"El intercambio de conocimientos no se trata de darle a la gente algo, o conseguir algo de ellos que es válido sólo para el intercambio de información. El intercambio de conocimientos se produce cuando las personas están realmente interesados en ayudarse unos a otros para desarrollar nuevas capacidades para la acción;.. Se trata de crear procesos de aprendizaje." Peter Senge.

Con base en los conocimientos obtenidos a partir del estudio de las prácticas y experiencias de empresas líderes en el campo de Gestión del Conocimiento, Skyrme y Amidon (1997) destacaron siete factores clave de éxito. Estos incluyen:

1. Un fuerte vínculo a un imperativo de negocios.
2. Una visión convincente.
3. El liderazgo de conocimiento.
4. La creación de un conocimiento y compartiendo cultura.
5. El aprendizaje continuo.
6. Una infraestructura tecnológica bien desarrollada.
7. Procesos de conocimiento sistemáticos de la organización.

6. MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL

Esquema de pensamiento gerencial que recoge herramientas y metodologías con el fin de ayudar y mantener altos estándares en los procesos de atención clínica; de esta manera, se busca el mejoramiento continuo de los procesos clínicos y haciendo uso de esquemas gerenciales.

El cual parte desde la perspectiva interdisciplinaria, identificando las necesidades y expectativas del usuario y su familia con relación a su condición de salud, hasta definir en forma concertada con él y su familia el manejo y tratamiento a seguir, logrando así las metas de tratamiento definidas, su satisfacción y adhesión al tratamiento.

En el modelo de atención Integra es primordial la seguridad del paciente y colaboradores,

la humanización durante la atención del usuario y su familia, teniendo presente las necesidades de los mismos, realizando un análisis de los aspectos de la comunidad (valores, creencias, costumbres, barreras económicas, geográficas, sociales, culturales) que orienten la prestación de los servicios.

PILARES DEL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN:

- Atención interdisciplinaria
- Identificación de necesidades y expectativas del usuario y su familia
- Humanización del servicio
- Seguridad del Paciente
- Promoción de la salud y prevención de la enfermedad

El modelo establece una serie relacional a nivel inter-institucional, entendiendo el proceso de atención como una secuencia de actividades en la cual interactúan los diferentes procesos asistenciales y administrativos, a fin de proveer servicios de salud con calidad y seguridad que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes. Adicionalmente establece el papel que juega la ESE dentro del SGSSS como hospital amigo que apoyo la atención asistencial de los pacientes de las IPS e primer nivel de atención del departamento. Dentro del modelo se establece el equipo interdisciplinario que hace parte de la atención y los cuidados del paciente y define sus responsabilidades.

Las actividades que contempla el modelo van desde la admisión del usuario hasta su egreso y posterior seguimiento, y se encuentran enmarcados desde los lineamientos establecidos en la plataforma estratégica institucional y el sistema integral de gestión de la calidad, estableciendo directrices dentro de la operación de los procesos orientadas a dar cumplimiento a los requisitos del cliente, institucionales, normativos y legales, que a su vez redunde en la seguridad y eficacia de la atención y generen satisfacción y confianza de todas las partes interesadas.

SEGURIDAD DEL PACIENTE

“La seguridad del paciente es el conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y metodologías basadas en evidencias científicamente probadas que propenden por minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención de salud o de mitigar sus consecuencias”, según los Lineamientos para la implementación de la Política de Seguridad del Pacientes del Ministerio de la Protección Social. Igualmente es uno de los ejes del Sistema Único de Acreditación en Salud e implica la evaluación

permanente y proactiva de los riesgos asociados a la atención en salud para diseñar e implantar de manera constante las barreras de seguridad necesarias. La Política de Seguridad del Paciente requiere de la coordinación entre actores alrededor de la filosofía y las estrategias para la reducción del riesgo, así como el incremento de las condiciones que caractericen a una institución como segura.

Los sistemas de prestación de servicios de salud son de alto riesgo: el ejercicio de la medicina ha pasado de ser simple, poco efectivo y relativamente seguro a ser complejo, efectivo y potencialmente riesgoso si no existen los adecuados controles. Los procesos de atención en salud han incorporado tecnologías y técnicas cada vez más elaboradas. En una atención en salud sencilla pueden concurrir múltiples y variados procesos; para obtener un resultado efectivo en el mejoramiento de la salud del paciente se hace necesario que cada proceso que interviene se realice en forma adecuada y coordinada con los demás.

La política de Seguridad del paciente incluye la identificación y análisis de los eventos adversos y los incidentes, para identificar sus causas y las acciones para intervenirlos, de manera que a partir del análisis causal se deben diseñar e implementar prácticas seguras en los diferentes procesos de atención acordes con los lineamientos de la Alianza Mundial para la seguridad del paciente de la OMS.

Una institución de salud debe contemplar desde el direccionamiento estratégico, el enfoque de seguridad explícito en la misión, visión, objetivos y políticas entre otros; la existencia y despliegue de un enfoque sistémico e integral en las áreas asistenciales y administrativas y demostrar desarrollos en el tiempo. Así mismo deben existir mecanismos para identificar, reportar, analizar, intervenir y realizar seguimiento a los eventos adversos, como también la formulación de mejoras, implementación y seguimiento a las mismas.

HUMANIZACIÓN DE LA ATENCIÓN

Humanizar es un asunto ético, que tiene que ver con los valores que conducen nuestra conducta en el ámbito de la salud. Cuando los valores nos llevan a diseñar políticas, programas, realizar cuidados y velar por las relaciones asociadas con la dignidad de todo ser humano, hablamos de humanización. Por ello es de gran importancia tener en cuenta la preparación de los profesionales en salud para la concientización y sensibilización con respecto a la atención de los usuarios, que debe realizarse en el contexto de la ética y los valores, de este modo se pretende atender al paciente y suplir sus necesidades a nivel

físico, emocional, intelectual y social. Es de gran importancia que las instituciones prestadoras de servicios de salud, las universidades y organizaciones que forman profesionales en salud, implementen capacitaciones en humanización y que dichas temáticas sean fundamentales en la atención y formación del personal, así se logra que las personas y usuarios de la salud sean considerados como seres humanos en un sentido global.

Se necesita que este derecho de primera generación sea garantizado por el Estado como lo establece la Constitución para que los usuarios no sean los perjudicados, quienes tras haber logrado acceder al servicio después de cumplir requisitos múltiples y largas filas en algunos casos, se encuentren con servicios de regular calidad y atención. Se debe entonces contar con profesionales en continua preparación para la humanización de la atención, mediante cursos, capacitaciones, talleres, seminarios, conferencias, que brinden la oportunidad de instrucción al personal prestador de servicios de salud para mejorar la calidad de atención al usuario mediante la práctica de valores y principios humanísticos, todo encaminado a la transformación de la relación médico-paciente.

Las instituciones prestadoras de servicios de salud, en el proceso de planeación de la atención, deben tener una política de atención humanizada que incluya criterios para el paciente y el personal de la institución. Debe tenerse en cuenta, entre otros aspectos, las condiciones de privacidad y confidencialidad durante la atención del paciente, la definición de horarios de visita que consulten las necesidades de los pacientes de acuerdo con su vulnerabilidad y preferencias, el manejo de la información entregada, la administración de medicamentos en horarios articulados con el reposo de los pacientes, condiciones de silencio, hotelería y confort de la infraestructura física, condiciones locativas y tecnológicas que promuevan atención oportuna y la reducción de esperas, las condiciones biométricas (peso, talla) para el cuidado, la atención cortés y respetuosa a pacientes y familiares, estrategias de cuidado con orientación lúdica especialmente en niños, el respeto por el cuerpo del paciente fallecido y el apoyo emocional a familiares, así como el desarrollo a todo el personal de habilidades para la comunicación y el diálogo.

En general el eje y enfoque de la humanización de los servicios, además de ser una política para la planeación de la atención, debe contemplar las estrategias a desarrollar, el apoyo desde el direccionamiento estratégico y la gerencia, la existencia de instancias de apoyo como los comités de ética, la gerencia del talento humano, salud ocupacional y atención al usuario, entre otros.

Es necesario promover la cultura de la humanización de los servicios, el proceso de preparación del personal, líneas de intervención con usuarios y clientes internos, la

práctica de valores y principios humanísticos y desde la gerencia del talento humano propender por el respeto a la dignidad humana, la humanización, la motivación y el reconocimiento.

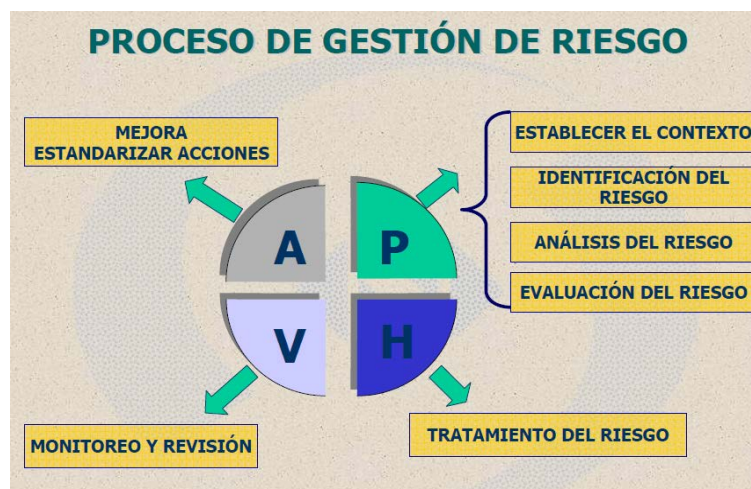
7. GESTIÓN DEL RIESGO

Definiciones según la NTC 5254:

Riesgo: Oportunidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos.

Gestión del Riesgo: Cultura, procesos y estructuras dirigidas a obtener oportunidades potenciales mientras se administran los efectos adversos.

Proceso de Gestión del Riesgo: Aplicación sistémica de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a las labores de comunicar, establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y revisar el riesgo.



Fuente: ICONTEC

La gestión del riesgo es un proceso que consta de pasos bien definidos que, tomados en secuencia, apoyan una mejor toma de decisiones mediante su contribución a una mayor profundización en los riesgos y sus impactos. El proceso de gestión del riesgo puede aplicarse a cualquier situación donde un resultado indeseado o inesperado podría ser importante o donde se identifiquen oportunidades. Quienes toman decisiones deben conocer los posibles resultados y tomar medidas para controlar su impacto.

La gestión del riesgo se reconoce como parte integral de la buena práctica de gestión. A

fin de ser lo más efectiva posible, la gestión del riesgo debe volverse parte de la cultura de una organización. Debe integrarse en las filosofías de la organización, las prácticas y planes empresariales en vez de verse o practicarse como un programa separado. Cuando esto se logra, la gestión del riesgo se vuelve asunto de cada una de las personas de la organización

La gestión del riesgo se ha convertido en una actividad central de negocios, es un proceso sistemático que permite la mejora continua en la toma de decisiones, la planificación y en consecuencia, el desempeño de las organizaciones, en aras de lograr minimización de las pérdidas y maximización de ganancias. El sistema de gestión BSC representa no sólo una herramienta adecuada para la gestión de riesgos, sino también una que permite la integración de la gestión del riesgo con la estrategia y la gestión del rendimiento: el ideal.

EJE DE LA ACREDITACIÓN

En el decreto 1011/2006 se establece que “la provisión de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos debe ser accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios”.

En enfoque del riesgo se establece la protección a los usuarios, de los principales riesgos en la prestación de servicios por parte de los prestadores, haciendo énfasis en el cumplimiento de requisitos para evitar la presentación del riesgo. La calidad es uno de los tres ejes de la política de Prestación de Servicios y el Sistema Obligativo de Garantía de Calidad establece en sus componentes, un conjunto de normas que buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios.

La Política de Seguridad del Paciente es un conjunto de acciones y estrategias que ofrece el Sistema Obligativo de Garantía de Calidad para proteger al paciente de riesgos evitables que se derivan de la Atención en salud. Comprende estrategias y acciones como la Vigilancia de Eventos Adversos, la estrategia de Fármaco vigilancia, indicadores de Seguimiento a Riesgo y apoyo a proyectos de Gestión Clínica, entre otros. El Sistema Único de Acreditación está enfocado en los resultados, el riesgo y los Eventos Adversos. Teniendo en cuenta los requisitos y criterios de los estándares de acreditación, las instituciones deben establecer el enfoque, el diagnóstico de los riesgos existentes, la gestión del riesgo, la protección de los usuarios de los principales riesgos en la prestación de los servicios y la evaluación de la gestión en la institución.

Es necesario resumir la existencia de los principales riesgos, por ejemplo: complicaciones

en los procedimientos por falta de competencia en el personal, no existencia de respaldo con base en la MBE de las diferentes modalidades de atención, desconocimiento del enfoque de riesgo por parte del personal, ausencia de protecciones que puedan afectar la ocurrencia de accidentes, espacios sin buena ventilación ni iluminación, la no documentación ni registro adecuado de la atención en la HCL, inexistencia de protocolos y guías de atención actualizados, desconocimiento de las implicaciones legales para el prestador por alguna complicación en el tratamiento, inexistencia de procesos prioritarios, no seguimiento ni correctivos de los incidentes, no atención oportuna ni suficiente en urgencias, complicaciones de procedimientos diagnósticos y de tratamientos, complicaciones derivadas del manejo de los medicamentos, uso indiscriminado de medicamentos o fallas terapéuticas por fallas diagnósticas y empeoramiento o no mejoría por deficiencias en el plan terapéutico, entre otros.

8. GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN SALUD (TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN)

La gestión de la tecnología es el enlace entre diferentes disciplinas para planear, desarrollar, implementar y controlar las capacidades tecnológicas para lograr los objetivos estratégicos.

El Ministerio de la Protección Social (MPS) de Colombia ha definido ***las tecnologías en salud como el conjunto de medios técnicos y de procedimientos puestos a disposición por la ciencia, la investigación y los operadores del sector salud para sus elecciones de prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación.***

Se entiende por Tecnología en Salud (TS) a “los equipos, dispositivos médicos y quirúrgicos usados en la atención médica; medicamentos; sistemas organizacionales y de soporte al interior de los cuales se provee dicha atención; procedimientos médico-quirúrgicos y sistemas de información”. La definición actual abarca la atención de todas las personas, estén o no enfermas. Desde esta perspectiva, las habilidades personales así como el nivel de conocimiento para hacer uso apropiado de las tecnologías son factores determinantes de la calidad del resultado final del servicio.

Es un proceso sistemático de determinación y optimización de la razón costo/beneficio, efectividad, aseguramiento de la calidad, mantenimiento de la seguridad de la instalación y equipos médicos y no médicos con el objetivo de satisfacer las demandas siempre crecientes de los sistemas de salud permitiéndole además ser más competitivo.

EJE DE ACREDITACIÓN

El manual de adquisición de tecnología biomédica del Ministerio de la Protección Social establece que a nivel de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) se requiere de una planeación en tecnología mediante un proceso racional de adquisición y utilización que las beneficie e igualmente que beneficie a los usuarios y al sistema en general. Propone adoptar metodologías de adquisición, prevenir el desbordamiento de los costos que puede producir la compra indiscriminada de alta tecnología y realizar esfuerzos en este sentido.

Con políticas y mecanismos para controlar la tecnología debe prevenirse la elevación de los costos de la atención médica; los hospitales compiten adquiriendo alta tecnología debido a que los pacientes la consideran como señal de calidad. Es necesario entonces que las instituciones de salud implementen mecanismos de control para la evaluación y adquisición tecnológica señalando los criterios a considerar y las fuentes de información disponibles.

Nuevas tecnologías médicas de incuestionable eficacia diagnóstica o terapéutica, se incorporan progresivamente a los servicios asistenciales, configurando una serie de tecnologías médicas con gran potencial para mejorar o reemplazar algunos procedimientos invasivos. El concepto de tecnología médica ha partido de las definiciones de la Office of Technology Assessment (OTA) de los Estados Unidos de Norteamérica desde los años setenta. Conforman la tecnología médica, los medicamentos, los equipos, los dispositivos, los procedimientos médicos y quirúrgicos utilizados en la atención médica y los sistemas organizativos con los que se presta la atención. Por lo tanto, la tecnología médica no son sólo los equipos o medicamentos, sino también la propia práctica clínica y el modo en que esta se organiza. Es un error identificar la tecnología médica solamente con "alta tecnología, nuevas tecnologías y tecnologías de alto costo".

En las instituciones de salud la alta dirección debe tener definidas sus prioridades, tales como el control de infecciones, la preparación para emergencias; incluir a los médicos, personal, pacientes y sus familias en el diseño y mejoras del flujo de trabajo del personal y la seguridad de los pacientes. Se deben establecer los aspectos para el diseño y construcción del ambiente físico, que permita dar cabida a los avances de la medicina y la tecnología y cómo se incorporan los aspectos del ecosistema. La institución con base en la seguridad del paciente define el diseño por ejemplo de las habitaciones, las estaciones de enfermería, la reducción de ruido y el uso de materiales.

Es necesario tener definido el apoyo y financiamiento a la adopción general de la tecnología de la información en salud, el rediseño de procesos, la utilización de tecnología

digital para apoyar la atención del paciente no solo centrada en el ámbito intrahospitalario sino extramural. Además de la evaluación de la tecnología, las inversiones y su adopción, establecer la tecnología que requiere mano de obra y el ahorro proporcionado a través de la integración del hospital.

Finalmente, las instituciones deben tener implementado el programa de tecnovigilancia, el comité de tecnovigilancia y de evaluación de tecnología en funcionamiento y la integración de la tecnovigilancia en la identificación, reporte, análisis y seguimiento de eventos adversos, entre otros. Podría incluir la capacidad de una empresa para concebir, implementar y explotar valiosas aplicaciones de TI. De manera más general, una empresa puede utilizar sus recursos de TI para ayudar a implementar una amplia gama de estrategias, incluyendo el liderazgo en costos, diferenciación de productos, estrategias de alianzas estratégicas, estrategias de diversificación, y las estrategias de integración vertical (Barney, 1996). Si esos recursos se distribuyen heterogéneamente entre empresas competidoras, y si las empresas que no tienen estos recursos les resulta más costoso desarrollar, adquirir, y utilizar para implementar una estrategia, que las empresas que ya los han utilizado para implementar esa estrategia, estos recursos pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenida.

9. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO (Espíritu Empresarial-Emprendimiento, Estrategia del Océano Azul)

El crecimiento rápido de la empresa es la base de su supervivencia y desarrollo a largo plazo, así como la garantía de un flujo de ingresos muy favorable, que representa el sueño hecho realidad de cualquier emprendedor. Ambición por crecer es una actitud que facilita mucho el éxito, ya que existe una relación clara entre crecimiento y salud empresarial: más ventas, más ingresos, más capacidad para contratar talento y delegar, más volumen y economías de escala, más presencia en el mercado, más marca, más I+D, más capacidad y defensa competitiva, etc.

INTRA-EMPENDIMIENTO

- Muchos autores han señalado el espíritu empresarial (emprendimiento) como un proceso organizacional que contribuye a la supervivencia de las empresas y el rendimiento (Covin y Slevin, 1989; Drucker, 1985; Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983; Zahra, 1993). En resumen, estos autores argumentan que las actitudes y los comportamientos emprendedores son necesarios para que las empresas de todos los tamaños prosperen y florezcan en ambientes competitivos. Como resultado de

estos sentimientos, un cuerpo creciente de literatura está evolucionando para ayudar a las empresas a entender los procesos organizativos que facilitan el comportamiento emprendedor (Covin y Slevin, 1991a; Guth y Ginsberg, 1990; Miller, 1983; Sathe, 1988; Zahra, 1991). Esta corriente de investigación es muy valiosa porque la capacidad de una empresa para aumentar su comportamiento emprendedor está determinado en gran medida por la compatibilidad de sus prácticas de gestión, con sus ambiciones emprendedoras (Murray, 1984).

- Investigación emprendedora moderna se originó en el trabajo del economista Joseph Schumpeter (1883-1950). En sus escritos, Schumpeter argumentó que los principales agentes del crecimiento económico son los empresarios que introducen nuevos productos, nuevos métodos de producción y otras innovaciones que estimulan la actividad económica (Schumpeter, 1936, 1950). Schumpeter describió el emprendimiento como un proceso de "destrucción creativa", en la que el emprendedor continuamente desplaza o destruye los productos existentes o métodos de producción con los nuevos. Schumpeter (1936, 1950) vió este proceso de manera favorable, porque las innovaciones típicamente representan una mejora en términos de la utilidad del producto o proceso y como resultado de un mayor interés de los compradores y la actividad económica en general.

ESTRATEGIA DE OCEANO AZUL

Los océanos azules denotan todas las industrias que *no* están en existencia hoy en día, el espacio de mercado desconocido, no contaminado por la competencia. En los océanos azules, la demanda es creada más que disputada. Hay una gran oportunidad de crecimiento que es a la vez rentable y rápida. Hay dos maneras de crear océanos azules. En algunos casos, las empresas pueden dar lugar a completamente nuevas industrias, como hizo eBay con la industria de las subastas en línea. Pero en la mayoría de los casos, un océano azul se crea a partir de un océano rojo cuando una empresa modifica las fronteras de una industria existente. Como Cirque du Soleil al romper a través de la frontera que separa tradicionalmente el circo y el teatro, hizo un nuevo y rentable océano azul dentro del océano rojo de la industria del circo.

La estrategia: Se trata de encontrar y desarrollar mercados en los que hay poca o ninguna competencia-océano azul-y el otro es explotar y proteger los océanos azules. Estos desafíos son muy diferentes de aquellos a los que las estrategias tradicionales han dedicado la mayor parte de su atención. Implica la reinención del negocio (core business), creando un indiscutible espacio de mercado, que haga la competencia irrelevante, sin competir dentro de los límites de la industria existente, ni robándole clientes a la competencia. Tan

poderosa es la estrategia del océano azul que un movimiento estratégico de océano azul puede crear valor de marca que durará décadas. El sector de servicios en el antiguo sistema, por ejemplo, es ahora siete sectores que van desde la información a la atención médica y la asistencia social.

Tal vez la característica más importante de la estrategia del océano azul es que rechaza el principio fundamental de la estrategia convencional: que exista un equilibrio entre valor y costo. Según esta tesis, las empresas pueden crear un mayor valor para los clientes a un costo más alto o crear valor razonable a un costo más bajo. En otras palabras, la estrategia es esencialmente una elección entre la diferenciación y bajo costo. Pero cuando se trata de crear océanos azules, la evidencia muestra que las empresas exitosas persiguen la diferenciación y bajo costo al mismo tiempo. La estrategia del océano azul sólo se logra solo cuando todo el sistema de utilidad de la empresa, el precio y las actividades de costo están correctamente alineados. Este es el enfoque de todo el sistema que hace la creación de océanos azules una estrategia sostenible.

10. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación efectiva como un activo empresarial estratégico en la economía global contemporánea. La comunicación corporativa es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos, es decir, la comunicación corporativa de una empresa es todo lo que la empresa dice sobre sí misma (Hacer las cosas bien y darlas a conocer).

La exitosa comunicación corporativa, como hemos visto, se basa en una combinación fuerte de los principales elementos estratégicos:

- Una clara visión estratégica para el futuro de la organización
- Consenso entre los tomadores de decisiones clave
- Un programa de comunicación alineado con las prioridades del negocio
- Un acuerdo sobre el vocabulario de la empresa para expresar todas estas ideas.

Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él, y de hecho a través de ella vamos a acercar al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra empresa, lo que nos va a permitir posicionarnos de manera más competitiva.

En la actualidad, la publicidad ha dejado de ser la única herramienta válida para introducir

un mensaje en el mercado y ha dado paso a una nueva etapa más imaginativa: la comunicación integral. De hecho, el éxito o el fracaso de nuestra compañía van a depender en gran medida de la imagen que proyectemos tanto hacia el exterior como hacia el interior. Y proyectar una buena imagen e información de empresa no es ni más ni menos que el mercado tenga un conocimiento, una opinión y una valoración positivas de nuestra organización y, por tanto, de los productos y servicios que ofrecemos. Es importante tener presente que la comunicación no debe estar al margen de las características y objetivos que definen a la empresa, sino más bien todo lo contrario: la comunicación corporativa debe ser un reflejo de la estrategia empresarial. Resulta obvia, por tanto, la importancia de una buena estrategia de comunicación y la elección de un buen mensaje para que ésta sea efectiva.

11. MARKETING (GESTIÓN DE LA MARCA)

Marketing implica posicionamiento (se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que quiere influir; o sea, como se ubica el servicio en la mente de estos), imagen de marca (sirve para que la empresa comunique su cultura empresarial y cree una determinada marca, logotipo e identidad corporativa, que le hará ser conocida admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta por la sociedad a la que se dirige), identidad corporativa (se basa en la realidad de la empresa, responde a la pregunta ¿qué somos?. Y la respuesta diferencia a la empresa del resto de la competencia y ha de transmitirse de forma coherente y a lo largo del tiempo a todos sus públicos, a través de cualquier forma de comunicación. La identidad se manifiesta por medios gráficos, verbales, culturales y ambientales y a través de informaciones objetivas) e imagen corporativa. Más sus diferentes formas de comunicar lo que es y lo que hace (publicidad corporativa, relaciones públicas, merchandising, packaging, etc).

La estrategia de marketing se trata de un proyecto por el cual la empresa tiene previsto competir, con el objetivo de crear una ventaja competitiva sostenible, proporcionando un valor superior al cliente. El valor es la mejor combinación entre la prestación del servicio y el precio, y la mejor de estas combinaciones gana la venta. La creatividad tiene mucho espacio en esta dimensión de la empresa.

Ted Levitt, en su obra clásica "La miopía de marketing", describe muy bien el asunto de la definición del negocio de la compañía - como llegar a la esencia del negocio de la empresa en lugar de sus manifestaciones superficiales. Compañías de películas, escriben, están en el negocio del entretenimiento, no sólo la realización de películas; los ferrocarriles están en el negocio del transporte. Está claro que las definiciones más amplias tienen un impacto real sobre el comportamiento de la empresa y la estrategia. Parecería entonces que el

core de un negocio es a menudo un concepto, una filosofía, una política, un talento, una orientación hacia el mercado, la capacidad de satisfacer una necesidad, determinada del cliente - en lugar de un determinado producto, un proceso o un conjunto de procedimientos.

Además, la empresa exitosa se asegura de que el core contiene una ventaja competitiva. De ello se desprende que la empresa debe aprovechar al máximo sus competencias básicas. La debilidad de muchas de las fusiones durante 1960 fue que en diferentes competencias, se entremezclaban en vez de la sinergia. Sin embargo, la sinergia no existe cuando la naturaleza esencial de las dos empresas está en conflicto. La definición de negocio es claramente el punto de partida para la estrategia. Guía a la dirección en que se mueve la empresa y determina los límites dentro de los cuales pueden ser seleccionadas las estrategias pertinentes.

Drucker argumentaba que el marketing era una responsabilidad de la dirección general: *Sólo hay una definición válida del propósito del negocio: crear un cliente satisfecho. Es el cliente el que determina lo que es el negocio. Debido a que es este propósito para crear un cliente, cualquier empresa de negocios tiene dos - y sólo estas dos - funciones básicas: marketing e innovación... El marketing no es sólo mucho más amplio que la venta. Es todo el negocio visto desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente.*

En la actualidad, las empresas deben preocuparse por influenciar el entorno en que opera y no simplemente adaptarse a él. La marca es uno de los tantos activos que conforma el conjunto de intangibles del marketing, que tiene un alto valor estratégico para toda la empresa que desee desempeñarse con éxito en contextos altamente competitivos y cambiantes como el actual.

Subproyecto de Gestión de la Marca.

- La gestión de la marca tiene como objetivo lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización.
- Cuánto más fuerte sea la marca, mejor la posición de negociación de la compañía con los clientes y proveedores, lo que abre más oportunidades de crecer en nuevos mercados y nuevos productos.
- Ej: Samsung Electronics gasta en promedio 3% de las ventas netas en marketing y publicidad para reposicionar su marca y para superar la imagen de la compañía como un fabricante de productos baratos. Apple se promueve a sí mismo como una marca de estilo de vida.

12. INTENCIÓN ESTRATÉGICA - VISIÓN ESTRATÉGICA

“Una visión compartida no es una idea. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza impresionante de poder” *Peter Senge (La quinta disciplina)*. La intención estratégica es como crear un objetivo estratégico a largo plazo que resume la estrategia, comunica la estrategia de los grupos de interés internos, motiva a la gente a la acción y actúa como un “grito de guerra” que las guía las actividades de la empresa.

La intención estratégica contempla la posición competitiva deseada frente a sus competidores, otros jugadores y el espacio de mercado en su conjunto y define el camino por el que la empresa alcanzará esa posición. Para calificar como propósito estratégico, la posición deseada debe ser ambiciosa, muy ambiciosa, y es una que aparece al principio audaz o incluso poco realista.

Según Hamel y Prahalad, "propósito estratégico implica un tramo importante para la organización. Capacidades y recursos actuales son manifiestamente insuficientes para la tarea. Mientras que la visión tradicional de la estrategia se centra en el "ajuste" entre los recursos existentes y las nuevas oportunidades, el propósito estratégico crea, por diseño, un sustancial "desajuste" entre los recursos y aspiraciones". De hecho Hamel y Prahalad dicen que "Las empresas que han aumentado a un liderazgo mundial en los últimos 20 años, invariablemente, se inició con las ambiciones que estaban fuera de toda proporción con sus recursos y capacidades." Lo que les faltaba en recursos, hicieron en el ingenio y "una obsesión por ganar en todos los niveles de la organización y luego sostuvo que la obsesión por el 10 - hasta 20 años de búsqueda de un liderazgo global" demuestran el punto con las comparaciones entre las diferentes industrias.

Sin embargo, la intención estratégica no es sólo "la ambición sin límites", soñando, con la esperanza o ilusión. La estrategia de la empresa debe incluir "un proceso de gestión activa que incluye: centrar la atención de la organización en la esencia de ganar; motivar a la gente a comunicar el valor de la meta, dejando espacio para las contribuciones individuales y de equipo, entusiasmo sostener al proporcionar nuevas definiciones operativas como las circunstancias cambio; intención y el uso coherente para orientar la asignación de recursos".

La visión es una expectativa o aspiración futura de lo que se quiere ser, expresada de tal forma que represente un desafío para su gente y los impulse a dar lo mejor de sí, para catapultar a la organización hacia el éxito.

Cuando preguntamos a los directivos, si tienen una visión, todos responden que sí, aun cuando no la tengan escrita y es porque ciertamente la tienen a manera intuitiva. La mayoría de las personas tenemos una visión, una visión personal, que en el caso de las organizaciones son el sueño de su fundador o fundadores, quienes han iniciado un emprendimiento con mucho esfuerzo y a medida que la empresa crece, necesitan aglutinar los esfuerzos de su personal para sobresalir; sin embargo alinear y comprometer al personal es la tarea más compleja y difícil de realizar si la gente no ha participado en la formulación de ese Objetivo mayor.

Peter Senge, autor de la Quinta Disciplina (El arte y la Práctica de la organización abierta al Aprendizaje), enseña que el primer paso para construir una visión tiene que ver con eliminar el paradigma de que las visiones se construyen en la pirámide de la empresa, lo cual es un concepto muy válido para las organizaciones jerárquicas tradicionales, en las cuales el personal sólo necesita saber qué es lo que hay que hacer.

En el siglo XXI, creo que todos reconocemos que los tiempos han cambiado y que los empleados se han vuelto más inteligentes y exigentes; ya no les agrada que le den órdenes, sino que necesitan sentirse importantes y saber que su visión está ligada a los logros de la empresa, por lo cual no les es suficiente con acatar, sino que buscan destacarse y ser reconocidos como realmente lo son, algo valioso dentro de la empresa.

La dinámica del cambio es tan rápida que vuelve obsoleto la mayoría de nuestros servicios y productos, por lo cual las organizaciones que aprenden, tienen que ser más flexibles y más adaptables a los cambios de tecnología, de la demografía, del ambiente, del entorno y de las necesidades de un personal ávido de participar.

En base a lo anterior, hoy en día cuando se construye una Visión, hay que indagar y hacer que la mayoría de los talentos de la organización participe, con sus conocimientos y con su formulación sobre cómo ven la organización a futuro, porque éste es un ejercicio futurista que se construye con muchas visiones y que tiene por objetivo involucrar a las personas que trabajan en su empresa a ser parte de esa visión, en virtud de que es el capital humano, bajo su planificación y coordinación el que puede hacer la diferencia con otras empresas del mismo sector.

Es importante mencionar que no estoy objetando el que la visión sea sólo la de los socios, sólo estoy diferenciando el impacto de una Visión compartida versus la Visión de la cúpula, la cual puede ser acatada o simplemente ignorada porque realmente no se está vinculado a ella. Piense en sus empleados y observe que algunos de ellos sólo ofrecen lo mínimo, aun cuando pudieran dar más de sí, pero les falta la motivación, de sentirse parte

de la empresa, de sentir que son importantes y que sus opiniones son consideradas, lo que les da sentido de pertenencia y los compromete de tal forma que hacen lo imposible por lograr la Visión.

13. INNOVACIÓN

“La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado (Freeman, C., 1982, citado por Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994).

“La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico” (Peter Drucker, 1985).

Joseph Schumpeter (1935) definió innovación en un sentido general y tuvo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerados como una innovación. Estos son: la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes; el uso de una nueva fuente de materias primas (ambas innovación en producto); la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto (innovación de proceso), o la llamada innovación de mercado que consiste en la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado.

Michael A. West y James L. Farr definen innovación como: *"Innovación es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el status quo."*

La innovación no es más que volver nuestra creatividad tangible. La innovación, entonces, no es un reto a vencer sino un paso dentro de la materialización de nuestras ideas, ostentándose como el motor que nos permite generar un cambio y de esta manera incurrir en un proceso de mejora continua.

14. VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS (RBV)

El enfoque basado en los recursos se centra en las características de los recursos y los mercados de factores estratégicos de los que se obtienen la explicación de la heterogeneidad y ventaja sostenible de las empresas. Decisiones de la empresa acerca de la selección y la acumulación de recursos se caracterizan por ser económicamente racionales dentro de las limitaciones de la información cognitiva, limitando prejuicios y la ambigüedad causal (Amit y Schoemaker, 1993; Ginsberg, 1994; Lippman y Rumelt, 1982; Peteraf, 1993; Reed y DeFillippi, 1990). De acuerdo con este punto de vista, es la identificación y el uso racional de los recursos que son valiosos, raros, difíciles de copiar, e insustituibles, lo que conduce a la variación duradera y beneficios supranormales de la empresa (Barney, 1991, 1992).

Una visión basada en los recursos propone que la selección y la acumulación de recursos son una función tanto dentro de la toma de decisiones de la empresa y de factores estratégicos externos. Dentro de las opciones de gestión, las empresas son guiadas por una racionalidad económica y por motivos de eficiencia, eficacia y rentabilidad (Conner, 1991). Las influencias externas son factores estratégicos que impactan la industria de la empresa, incluyendo el comprador y el proveedor de energía, la intensidad de la competencia, y la industria y la estructura del mercado del producto. Estos factores influyen en qué recursos son seleccionados, así como la forma en que se seleccionan y se despliegan.

15. CAPACIDADES DINÁMICAS (CERRANDO LA BRECHA DE CAPACIDAD)

CAPACIDADES: Hace hincapié en el papel clave de la gestión estratégica en la adecuada forma de **adaptación, integración y reconfiguración** de las habilidades internas y externas de la organización, recursos y competencias funcionales para que coincida con los requisitos de un entorno cambiante.

DINAMICA: Es la capacidad de renovar las competencias para lograr congruencia con el entorno cambiante de los negocios. Ciertas respuestas innovadoras son necesarias cuando el tiempo de lanzamiento al mercado y la temporización son críticos, el ritmo del cambio tecnológico es rápido, y la naturaleza de la competencia y mercados en el futuro son difíciles de determinar.

CAPACIDADES DINÁMICAS: Es la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, para hacer frente rápidamente a los entornos cambiantes. Reflejan la capacidad de una organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva.

Las capacidades dinámicas buscan la capacidad de respuesta oportuna y la innovación de productos rápida y flexible, junto con la capacidad de gestión para coordinar eficazmente y redistribuir las competencias internas y externas; a diferencia de la Visión Basada en los Recursos, que es la acumulación de activos valiosos, a menudo protegidos por una agresiva postura de propiedad intelectual.

En los actuales mercados, donde el panorama competitivo está cambiando, las capacidades dinámicas mediante la cual, directivos de las empresas "integran, construyen y reconfiguran competencias internas y externas para hacer frente a los cambiantes entornos" (Teece et al, 1997: 516) se han convertido en la fuente de crecimiento sostenido de ventaja competitiva. La manipulación de los recursos del conocimiento, en particular, es especialmente crítico en estos mercados (Grant, 1996; Kogut, 1996).

Capacidades dinámicas son las rutinas de antecedentes organizativos y estratégicos por las cuales los administradores modifican su base de recursos, adquieren y derraman recursos, los integra juntos, y los combina para generar nuevas estrategias de creación de valor (Grant, 1996; Pisano, 1994). Como tales, son las impulsores de la creación, evolución y recombinación de otros recursos en nuevas fuentes de ventaja competitiva (Henderson y Cockburn, 1994; Teece et al, 1997).

Similar a Teece et al (1997), se definen las capacidades dinámicas como: *Los procesos de la empresa que usan específicamente recursos para los procesos de integración, reconfiguración, ganancia y liberación de recursos para igualar e incluso crear los cambios del mercado. Capacidades dinámicas así son las rutinas organizativas y estratégicas por las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos ya que los mercados surgen, chocan, se dividen, evolucionan y mueren.*

En primer lugar, las capacidades dinámicas consisten en determinados procesos estratégicos y organizativos, como el desarrollo de productos, alianzas y toma de decisiones estratégicas que crean valor para las empresas en los mercados dinámicos mediante la manipulación de los recursos en la creación de nuevas estrategias de valor. Capacidades dinámicas no son abstracciones ni vagas ni tautológicamente definidas.

En segundo lugar, estas capacidades, que a menudo tienen amplias corrientes de investigación empíricas asociadas con ellos, presentan características comunes entre las empresas eficaces o lo que puede denominarse como "mejores prácticas".

En tercer lugar, los patrones efectivos de las capacidades dinámicas varían con el dinamismo del mercado. Cuando los mercados son moderadamente dinámicos, de tal

manera que el cambio se produce en el contexto de la estructura de la industria estable, las capacidades dinámicas se asemejan a la concepción tradicional de las rutinas (por ejemplo, Cyert y marzo de 1963; Nelson y Winter, 1982). Es decir, que son procesos complicados, detallados y analíticos, que se basan en gran medida en el conocimiento existente y la ejecución lineal para producir resultados predecibles. Por el contrario, en los mercados de alta velocidad donde la estructura del sector está difuminada, las capacidades dinámicas adquieren un carácter diferente. Son simples procesos experienciales e inestables que dependen de crear rápidamente nuevos conocimientos y de una ejecución iterativa para producirlos adaptativamente, pero con resultados impredecibles. Por último, los conocidos mecanismos de aprendizaje guían la evolución de las capacidades dinámicas y son la base de la dependencia del camino.

16. ESTRUCTURA DE RED

Estructura de la red se refiere a la tendencia general de las relaciones, dentro de la cual, la empresa se incorpora a la industria. La red tiene una composición, identidades, estatus, recursos, acceso y otras características que alteran la industria focal y otros nodos, y son los elementos que se analizan cuando se pertenece a una red. (Laumann, Galaskiewicz y Marsden, 1978).

Esas redes abarcan el conjunto de relaciones de una empresa, tanto horizontal como vertical, con otras organizaciones - ya sean proveedores, clientes, competidores, u otras entidades - incluyendo las relaciones entre industrias y países. Estas redes están compuestas de las relaciones inter-organizacionales estratégicas que son duraderas, tienen una importancia estratégica para las empresas que entran en ellas, e incluyen alianzas estratégicas, empresas conjuntas, alianzas a largo plazo de compradores y vendedores, y una serie de vínculos similares.

Las redes estratégicas, potencialmente aportan a la empresa el acceso a la información, recursos, mercados y tecnologías; con las ventajas del aprendizaje, escala y economías de alcance, y permiten a las empresas alcanzar los objetivos estratégicos, tales como compartir los riesgos y las etapas de externalización de la cadena de valor y las funciones de la organización.

Las redes también tienen un lado oscuro potencial y es que puede bloquear las empresas en relaciones improductivas o impedir la asociación con otras empresas viables. De esta manera, la red de relaciones de una empresa es una fuente de oportunidades y limitaciones. A medida que el entorno económico se vuelve bruscamente más competitivo,

la red de la empresa asume una mayor importancia estratégica.

FORMAS DE RED DE LAS ORGANIZACIONES:

- **ROB CROSS.** Según la forma como responde la empresa a los problemas pueden ser:
 - ✓ **Respuesta personalizada:** Solución de problemas ambiguos que necesitan soluciones innovadoras
 - ✓ **Respuesta modular:** Resolver problemas complejos en los componentes se conocen, pero la secuencia de la solución no lo es.
 - ✓ **Respuesta de rutina:** Solución de problemas familiares con respuestas conocidas
- **GOLDSMITH y EGGERS.** Según la forma como la empresa se integra a la red, puede ser:
 - ✓ Gobierno como Integrador
 - ✓ Terceros como Integradores

17. ESTRATEGIA PARA MANEJAR LOS CAMBIOS DEL ENTORNO (ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y TEORÍA NEOINSTITUCIONAL)

Teorías que se ocupan principalmente del entorno y cómo influyen en la eficacia organizativa y la supervivencia. Estas teorías son ecología organizacional y la teoría institucional.

ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La teoría expresa el cambio organizativo como resultado de las fuerzas ambientales que actúan sobre las poblaciones de organizaciones; argumentando que las condiciones sociales, económicas y políticas afectan la abundancia relativa y la diversidad de organizaciones, así como afecta el cambio de su composición con el tiempo. Tiene un enfoque en la diversidad del entorno y la selección que la comunidad hace por la empresa. El área clave de investigación es el nacimiento de nuevas formas de organización y la reestructuración o muerte de las viejas formas, teniendo en cuenta la dependencia de la empresa a la densidad, y el lugar o nicho que son diferentes condiciones ambientales que favorecen formas organizativas especialistas o generalistas.

TEORÍA NEO-INSTITUCIONAL

Argumenta que la supervivencia de una organización depende de su ajuste con el entorno cultural. Es decir, el éxito de una empresa depende de si se adoptan estructuras que se consideren racionales y legítimas en el ambiente externo.

Teoría neo-institucional trata de explicar isomorfismo institucional o cómo las mismas formas organizativas se desarrollan, difunden y llegan a ser legítimas en una esfera de actividad. La teoría trata de explicar cómo y por qué las esferas de la actividad como los campos de organización de la salud están compuestas de organizaciones que se asemejan más de lo que difieren.

Estas creencias y concepciones son controles connotativos culturales o profundas estructuras sociales en el medio ambiente. Como Richard Scott se refiere, conjuntos de creencias desarrolladas en la interacción social constituyen modelos, esquemas y pautas para gobernar y guiar el comportamiento en situaciones sociales.

- **CONTROLES INSTITUCIONALES:** Conjuntos de creencias desarrolladas en la interacción social que constituyen modelos, esquemas y pautas para gobernar y guiar el comportamiento en situaciones sociales. Reglas, leyes e incentivos, que están en el medio ambiente, que nos afectan y confirman nuestro comportamiento.
- **CONTROLES NORMATIVOS:** Guían lo que se debe o no hacer, o cómo se debe y no debe aparecer. Estas son las reglas y directrices informales. Pero son igual de influyentes en el comportamiento de la institución.
- **CONTROLES COGNITIVOS:** (rutinas y actividades) son naturalizadas, se dan por concedidas maneras de hacer las cosas.

ISOMORFISMO INSTITUCIONAL:

Útil para entender la política y la ceremonia que impregnan la vida organizacional moderna. Este proceso es más sociológico de clases sociales y políticas, y culturales, de los problemas de ajuste y la alineación y la legitimidad.

- **Isomorfismo Institucional Coercitivo:** influencia coercitiva de presiones formales e informales ejercidas por otras firmas sobre la que una firma focal es dependiente y por las expectativas sociales y culturales dentro de las cuales la organización funciona.
- **Isomorfismo Institucional Mimético:** respuesta normal a la incertidumbre y la ambigüedad, así cuando surgen, las firmas comienzan a modelar en otras organizaciones ejemplares (legítimas y exitosas).

- ***Isomorfismo Institucional Normativo:*** se asocia con profesionalismo que define la lucha colectiva de los miembros de una ocupación para definir las condiciones y los métodos de su trabajo, para controlar la producción y establecer una base cognitiva y la legitimación de su autonomía profesional.

Anexo 21. PRIMER TALLER DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA “ELECCIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO” EN LAS SEDES DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

PRIMER TALLER DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

ELECCIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO

SEDE BUCARAMANGA



PRIMER TALLER DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA
ELECCIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO
SEDE BOGOTÁ



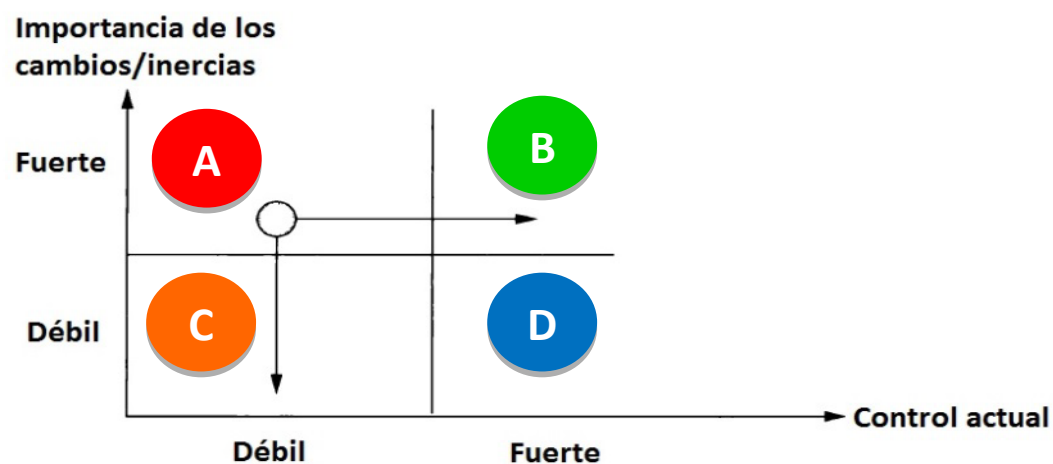
Anexo 22. MATRIZ DE CAMBIO DE MICHEL GODET

Talleres de Prospectiva Estratégica

Taller No. 1

Matriz de Cambio de Michel Godet

“Importancia Vs. Control”



- **Zona A:** cambios críticos que afectan una participación futura. Los cambios importantes que aún no han sido dominados.
- **Zona B:** Cambios importantes que ya han sido dominados.
- **Zona C:** cambios poco importantes que aún no se dominan. (Debilidades inocentes)
- **Zona D:** los cambios poco importantes que se dominan. Probablemente hablamos más de ellos porque los dominamos a ellos. (Fortalezas inútiles)

Anexo 23. MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

Actividad i \ Actividad j	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	SUMA
	CULTURA ORGANIZACIONAL	SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL - EDUCACIÓN CONTINUADA	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL	GESTIÓN DEL RIESGO	GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	MARKETING (GESTIÓN DE LA MARCA)	INTENCIÓN ESTRATÉGICA - VISIÓN ESTRATÉGICA	INNOVACIÓN	VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS	CAPACIDADES DINÁMICAS	ESTRUCTURA DE RED	ESTRATEGIA PARA MANEJAR LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	
1 CULTURA ORGANIZACIONAL	0																0
2 SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA		0															0
3 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL - EDUCACIÓN CONTINUADA			0														0
4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO				0													0
5 MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL					0												0
6 GESTIÓN DEL RIESGO						0											0
7 GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA							0										0
8 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO								0									0
9 COMUNICACIÓN CORPORATIVA									0								0
10 MARKETING (GESTIÓN DE LA MARCA)										0							0
11 INTENCIÓN ESTRATÉGICA - VISIÓN ESTRATÉGICA											0						0
12 INNOVACIÓN												0					0
13 VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS													0				0
14 CAPACIDADES DINÁMICAS														0			0
15 ESTRUCTURA DE RED															0		0
16 ESTRATEGIA PARA MANEJAR LOS CAMBIOS DEL ENTORNO																0	0
SUMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 24. SEGUNDO TALLER DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA “PRECISIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS O CLAVES” DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

SEGUNDO TALLER DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PRECISIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS O CLAVES

COMITÉ ESTRATÉGICO



Anexo 25. EJEMPLO DE LOS INFORMES ENTREGADOS AL COMITÉ ESTRATÉGICO DEL SEGUNDO TALLER DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

INFORME DE RESULTADOS DEL SEGUNDO TALLER DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: PRECISIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS O CLAVES

Para la identificación de las variables estratégicas o clave del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., se realizó el “análisis estructural prospectivo”, con la herramienta que Michel Godet diseñó con el nombre de “Mic Mac”. Según Michel Godet: *“El análisis estructural es un método sistemático, en forma matricial, de análisis de las relaciones entre las variables constitutivas del sistema estudiado y las de su entorno explicativo. De acuerdo con esta descripción, este método tiene como objetivo destacar las principales variables influyentes y dependientes y, por consiguiente, las variables esenciales para la evolución del sistema”*¹¹².

Los 16 factores de cambio claves analizados por el comité estratégico conformado por la Junta Directiva y la Gerencia son los siguientes:

Tabla 19. Factores de Cambio introducidos al Software MicMac®

No.	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO
1	Cultura Organizacional	Cultura
2	Sostenibilidad Corporativa	Sostenibil
3	Aprendizaje Organizacional	Aprendizaj
4	Gestión del Conocimiento	K.M.
5	Modelo de Atención Integral	Aten Integ
6	Gestión del Riesgo	G.Riesgo
7	Gestión de la Tecnología en Salud	G.Tecno
8	Estrategia de Crecimiento	E.Crecimie
9	Comunicación Corporativa	Comunica
10	Marketing (Gestión de la Marca)	Marketing
11	Intención Estratégica - Visión Estratégica	Visión Est
12	Innovación	Innovación
13	Visión Basada En Los Recursos	RBV
14	Capacidades Dinámicas	Cap.Dina
15	Estructura De Red	Redes
16	Estrategia Para Manejar Los Cambios Del Entorno	Est.Camb

Fuente: Propia

¹¹² GODET, Michel. DURANCE, Philippe. LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Para las empresas y los territorios. Francia: DUNOD, 2011. p 63

La “matriz de análisis estructural” se obtuvo de la consolidación de las opiniones del comité estratégico que evaluó la influencia que cada uno de los factores ejercía sobre los demás, obteniendo la siguiente matriz de entrada:

Tabla 20. Matriz introducida al Software MicMac®

	1: Cultura	2: Sostenibil	3: Aprendizaj	4: K.M.	5: Aten Integ	6: G.Riesgo	7: G.Tecno	8: E.Crecimie	9: Comunica	10: Marketing	11: Visión Est	12: Innovación	13: RBV	14: Cap.Dina	15: Redes	16: Est.Camb
1: Cultura	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2: Sostenibil	3	0	2	P	2	P	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
3: Aprendizaj	3	2	0	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2
4: K.M.	P	P	3	0	3	3	P	P	3	3	3	3	3	2	P	3
5: Aten Integ	3	2	2	3	0	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3
6: G.Riesgo	3	P	2	2	3	0	2	3	1	2	2	2	3	3	3	2
7: G.Tecno	2	3	2	3	2	2	0	3	1	2	2	3	3	2	3	3
8: E.Crecimie	3	3	3	3	3	3	3	0	2	3	3	3	3	3	3	3
9: Comunica	3	2	2	3	2	2	2	3	0	3	3	2	2	2	3	2
10: Marketing	3	3	2	3	3	2	2	P	3	0	3	2	3	3	3	3
11: Visión Est	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	0	3	2	2	3	2
12: Innovación	3	2	2	3	2	1	3	3	2	3	2	0	2	2	3	3
13: RBV	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	0	3	3	2
14: Cap.Dina	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	0	2	3
15: Redes	3	3	3	3	3	3	3	P	3	2	3	3	3	3	0	3
16: Est.Camb	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	0

Fuente: Mic Mac®

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales. 0: Sin influencia, 1: Débil, 2: Influencia Media, 3: Influencia Fuerte, y P: Influencia Potencial.

El MicMac, busca precisar las variables claves empleando tres tipos de clasificación: directa, indirecta y potencial. La comparación de las variables en las diferentes clasificaciones permite confirmar la importancia de ciertas variables, así como descubrir variables que por su acción indirecta, desempeñan un papel preponderante aunque no hayan sido detectadas por la clasificación directa¹¹³. La clasificación directa, deja ver el comportamiento de las variables analizadas en el corto plazo, la clasificación indirecta, representa el comportamiento de las variables en el mediano plazo, por último, la clasificación o relación indirecta potencial, permite evidenciar el comportamiento de los factores considerados, en el largo plazo; por lo tanto, de los tipos de relaciones obtenidas, se consideró la relación indirecta potencial, que permite visualizar el comportamiento de los 16 factores de cambio en el largo plazo, y por lo tanto obtener de este, las variables estratégicas de la institución.

¹¹³ GODET, Michel. DURANCE, Philippe. LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Para las empresas y los territorios. Francia: DUNOD, 2011. P 66

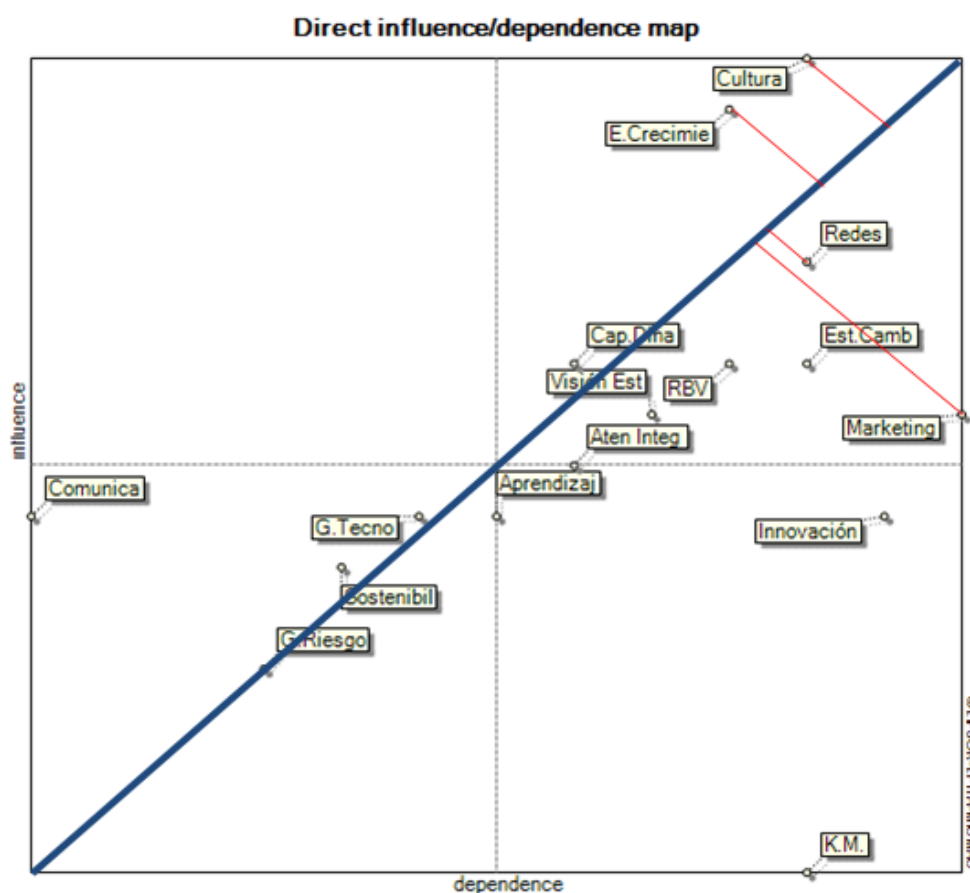
1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

El gráfico del plano cartesiano correspondiente a la aplicación del software MicMac®, muestra en el eje X el nivel de dependencia y el eje Y el nivel de influencia o motricidad de las variables analizadas.

1.1. EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES DIRECTAS

En el gráfico de influencia-dependencia directa que se obtuvo mediante el juicio del comité estratégico, se observa que en la zona superior derecha se encuentran las variables del sistema con altos índices de influencia y dependencia, a las cuales se les debe prestar especial atención porque cualquier cambio en ellas se refleja en las otras variables y sobre sí mismas.

Ilustración 16. Gráfico Influencias-Dependencias Directas (CORTO PLAZO).



Fuente: Mic Mac®

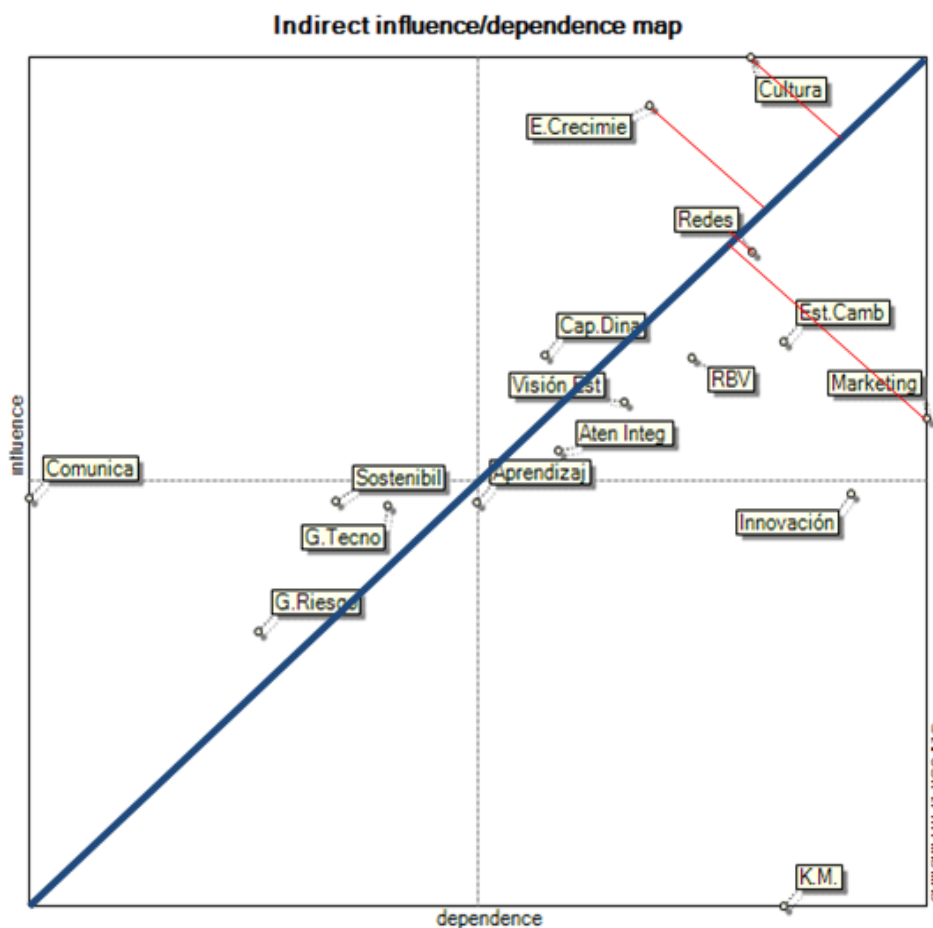
Se observa que el sistema estudiado presenta alto porcentaje de variables que cumplen con la condición de ser altamente influyentes y dependientes, por lo cual

con los resultados obtenidos de la evaluación de relaciones directas se vislumbran como posibles variables Cultura Organizacional, Estrategia de Crecimiento, Estructura De Red y Marketing. Sin embargo es necesario analizar las siguientes evaluaciones indirectas y potenciales para observar el comportamiento y el desplazamiento que las variables del sistema pueden sufrir en el mediano y largo plazo.

1.2. EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES INDIRECTAS

La matriz de relaciones indirectas que se obtuvo a través del software MICMAC, muestra los efectos de las relaciones entre las variables en el mediano plazo.

Ilustración 17. Gráfico Influencias-Dependencias Indirectas (MEDIANO PLAZO)



Fuente: Mic Mac®

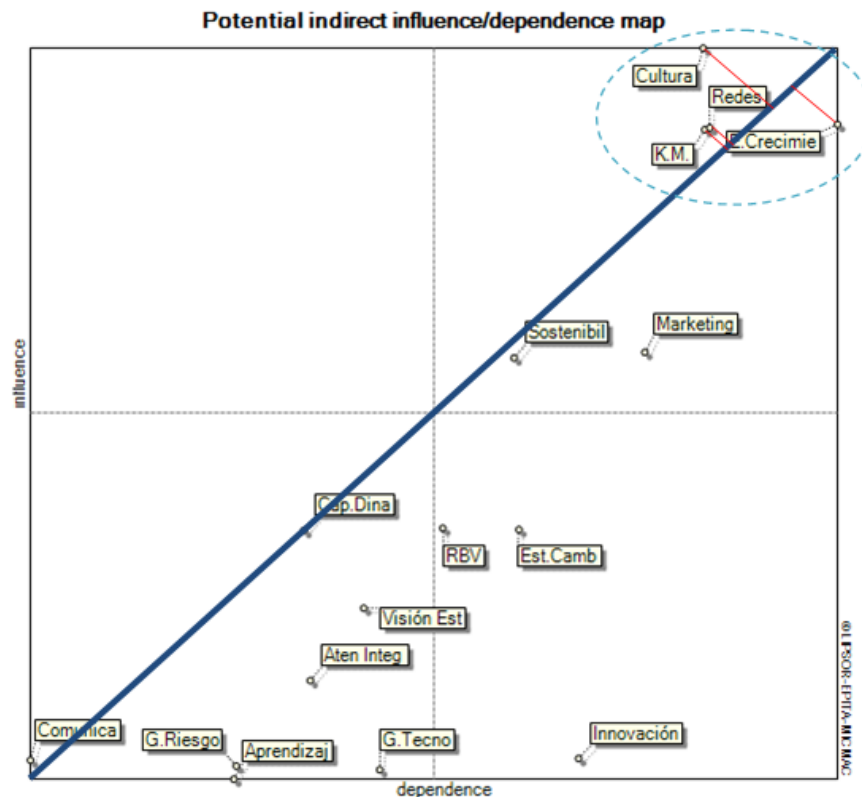
Se visualiza que las variables no cambian su ubicación de manera significativa con respecto a los resultados que se encontraron tras analizar las relaciones directas, por

lo tanto se puede concluir que el sistema no varía de manera importante en cuanto al nivel de influencia y dependencia que presentan sus variables en el corto y mediano plazo, en este punto del análisis ya se puede apreciar sobre que variables se puede tomar acción, que se confirma que son Cultura Organizacional, Estrategia de Crecimiento, Estructura De Red y Marketing. Para complementar estas conclusiones es importante observar el comportamiento de las variables en el largo plazo para lo cual se realiza la siguiente evaluación de las relaciones potenciales.

1.3. EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES POTENCIALES

Este análisis se basa en lo que se supone pasará en el futuro, dando una idea de la evolución de la relación entre variables en el largo plazo.

Ilustración 18. Gráfico Influencias-Dependencias Indirectas Potenciales (LARGO PLAZO).



Fuente: Mic Mac®

Se analiza que al comparar las Influencias Directas, Indirectas y Potenciales, las variables Cultura Organizacional, Estrategia de Crecimiento y Estructura de Red mantienen una alta relación de influencia y dependencia a través del tiempo.

Asimismo, permitió descubrirla variable Gestión del Conocimiento, que por su acción indirecta, desempeña un papel predominante, aunque no haya sido detectada por las anteriores clasificaciones, por lo tanto se muestra como importante en el sistema.

2. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS CLAVES.

Con base en los anteriores análisis donde se observa el comportamiento de las variables en cuanto a su influencia y dependencia, es posible llegar a determinar cuáles son las variables esenciales en la evolución del futuro del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.

Las siguientes variables son las que inciden de manera significativa en el sistema:

Ilustración 19. Variables estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga



Fuente:Propia

Un breve análisis de las variables claves y del papel que juega cada una, permite observar la importancia que tienen en la evolución del sistema estudiado.

2.1. Estrategia de Crecimiento:

El crecimiento de la empresa es la base de su supervivencia y desarrollo a largo plazo, así como la garantía de un flujo de ingresos muy favorable, que representa el sueño hecho realidad de cualquier empresa. Ambición por crecer es una actitud que facilita mucho el éxito, ya que existe una relación clara entre crecimiento y salud empresarial: más ventas, más ingresos, más capacidad para contratar talento y delegar, más volumen y economías de escala, más presencia en el mercado, más marca, más I+D, más capacidad y defensa competitiva, etc.

2.2. Cultura Organizacional:

Son las reglas comunes que rigen los aspectos cognitivos y afectivos de la pertenencia a una organización, así como los medios por los que se forman y expresan. Es un medio de control normativo, que busca provocar y dirigir los esfuerzos requeridos, mediante el control de las experiencias, pensamientos y

sentimientos que guían acciones. Dentro de los elementos de la cultura se encuentran las prácticas informales y las políticas formales; artefactos como símbolos, herramientas, rituales, historias, jergas, disposición y arreglos físicos. La combinación de todos estos elementos genera una interpretación interna y externa de la cultura organizacional.

2.3. Estructura de Red:

Se refiere a la tendencia general de las relaciones, dentro de la cual, la empresa se incorpora al sector. La red tiene una composición, identidades, estatus, recursos, acceso y otras características que alteran la industria focal, y son los elementos que se analizan cuando se pertenece a una red. (Laumann, Galaskiewicz y Marsden, 1978). Esas redes abarcan el conjunto de relaciones de una empresa, tanto horizontal como vertical, con otras organizaciones, ya sean proveedores, clientes, competidores, u otras entidades. Estas redes están compuestas de las relaciones inter-organizacionales estratégicas que son duraderas, tienen una importancia estratégica para las empresas que entran en ellas, e incluyen alianzas estratégicas, empresas conjuntas, alianzas a largo plazo de compradores y vendedores, y una serie de vínculos similares. Las redes estratégicas, potencialmente aportan a la empresa el acceso a la información, recursos, mercados y tecnologías; con las ventajas del aprendizaje, escala y economías de alcance, y permiten a las empresas alcanzar los objetivos estratégicos, tales como compartir los riesgos y las etapas de externalización de la cadena de valor y las funciones de la organización.

2.4. Gestión del Conocimiento

El conocimiento se ha convertido en una de las fuerzas motoras críticas para el éxito de los negocios. Las organizaciones son cada vez más intensivas en conocimiento, están contratando, “mentes”, más que “manos”, y la necesidad de aprovechar el valor de los conocimientos va en aumento. Como resultado, el conocimiento ha sido tratado de forma sistemática al igual que otros recursos tangibles y muchas organizaciones están explorando el campo de la gestión del conocimiento (KM) con el fin de mejorar y mantener su competitividad. Okunoye y Karsten (2002) declararon que KM se ha convertido sin duda en las fuentes fundamentales de las organizaciones de éxito, independientemente de su tamaño y ubicación geográfica. Las variables presentadas anteriormente, según la interpretación de los resultados arrojados de la metodología de análisis estructural, son determinantes en la evolución y el comportamiento del sistema estudiado; estas variables claves constituyen para la organización un eje importante en el proceso de previsión de cambios y es igualmente útil en la reflexión sobre las posibles elecciones estratégicas.

Anexo 26. RESULTADO DE LA PROFUNDIZACIÓN TEÓRICA PARA LOS CUATRO PROYECTOS CLAVE DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
PROYECTO: CULTURA ORGANIZACIONAL	Diagnóstico, formulación de alternativas de intervención y evaluación de alternativas y plan de intervención para la mejora de la Cultura Organizacional en el Instituto del Corazón de Bucaramanga	Según Martin y Meyerson en su artículo “Cultural Change: An Integration of Three Diferent Views” ¹¹⁴ , una organización puede tener una cultura integrada, diferenciada o ambigua, y para identificarla, se hace necesario realizar un estudio de la cultura, partiendo del análisis de los elementos que conforman la cultura organizacional como sus políticas formales, y costumbres informales, símbolos, herramientas, rituales, historias, jerga, disposición y arreglos físicos; después es necesario definir la forma como se estudia la cultura organizacional. Finalmente y basados en los elementos diagnosticados se define el tipo de cultura existente en la organización.
		Según Teodoro Carrada Bravo, en su artículo “La cultura organizacional en los sistemas de salud” ¹¹⁵ , en la medida que se desarrolle un mayor entendimiento de la cultura organizacional, habrá ganancias y más probabilidades de que las organizaciones tengan una mayor aceptación social. La transformación se inicia con el diagnóstico situacional y la indagación cuidadosa de los elementos culturales visibles y ocultos. Se podrá así seleccionar las estrategias y el tipo de liderazgo más adecuados a fin de reducir los conflictos, abatir los errores y eliminar el desperdicio con beneficio máximo para los usuarios y los prestadores de servicios.
		El proyecto Plan Estratégico para la optimización de la cultura organizacional en el Hospital II “Dr. Tulio Carnevalli Salvariterra” del Instituto Venezolano del Seguro Social (IVSS- Mérida) ¹¹⁶ , propone elaborar un

¹¹⁴ MEYERSON, Debra. MARTIN, Joanne. CULTURAL CHANGE: An Integration of Three Diferent Views. En: Journal of Management Studies 24:6 (noviembre 1987) Stanford University ISBN: 0022-2380

¹¹⁵ CARRADA BRAVO, Teodoro. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS SISTEMAS DE SALUD: ¿Por qué estudiar la Cultura? En: Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social. Rev Med IMSS 2002; 40 (3): 203-211

¹¹⁶ SULBARÁN GIL, Mariela Emilia. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL II “DR. TULIO CARNEVALLI SALVARITERRA” DEL INSTITUTO VENEZOLANO DEL SEGURO SOCIAL (IVSS- MÉRIDA). Mérida 2008. 128 p. Trabajo de Grado (Gerencia de

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		plan estratégico para optimizar la cultura organizacional, iniciando con un diagnóstico de la situación actual, determinar las principales debilidades y amenazas, identificar los factores determinantes que influyen en la cultura organizacional y diseñar programas gerenciales dirigidos a la optimización de la cultura organizacional.
		El estudio de Cultura Organizacional En La E.S.E. Hospital Universitario San Jorge De Pereira ¹¹⁷ , identifica los temas cultura y clima organizacional como aspectos que tienen relación directa con la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de una organización en general, este estudio buscó identificar la cultura organizacional existente y formular programas de intervención adecuados para el desarrollo de la organización.
		La Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia ¹¹⁸ , presenta una propuesta para la definición de programas de intervención de la Cultura Organizacional y el Clima Laboral, a través del análisis de una serie de variables que forman parte de la misma, como mitos e historias, ritos y ceremonias, creencias, valores, comunicación, héroes o personajes destacados, normas

Servicios Asistenciales en Salud) Universidad Católica Andrés Bello Decanato de Investigación y Posgrado. Disponible en el catálogo en línea de la biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello <<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6917.pdf>>

¹¹⁷ CARDONA FRANCO, Pedro José. BERRIO CANO, Robinson. EL ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA: Cooperativa De Trabajo Asociado Multiser Cta, InduaseoProfesalud Cta, Nutrisalud Risaralda Ltda, ImágenesDiagnósticas. Pereira 2010. 204 p. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial – Ciencias de la Educación). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias de la Educación. Disponible en el catálogo en línea de la biblioteca de la Universidad Tecnológica de Pereira<<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2042>>

¹¹⁸ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, República de Colombia. GUÍA DE INTERVENCIÓN PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EL CLIMA LABORAL Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL. 56 p. Bogotá. 2005 Disponible en: <<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/documentos.aspx>>

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		para la cultura, y orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional, y medio ambiente físico para el clima laboral; orientando de manera general, tanto a los equipos directivos como a los responsables de las unidades de personal o quienes hagan sus veces, para que adopten los lineamientos allí planteados y estructuren programas de intervención acordes con el diagnóstico y las prioridades institucionales, para incidir en todo el personal de la entidad, de manera que se generen sentimientos, valores y relaciones en las que predomine la lealtad, la confianza, la participación, la solidaridad, la comunicación, el ejemplo y la congruencia en las conductas. Según el Sistema Único de Acreditación en Salud¹¹⁹, la cultura organizacional en los sistemas de salud es una mezcla de saberes, conductas, relatos, creencias, suposiciones y modos de expresión que todos los miembros de la organización comparten. Desde el enfoque de los estándares de acreditación la organización debe evidenciar como concibe, aprende y forma la cultura de la organización; como se alinean las normas, la cultura y la ética; los niveles de la cultura organizacional (ambiente físico, documentación; principios y valores; percepción, acciones y construcción de consensos), tipo de relación de la institución con sus trabajadores, el clima organizacional o ambiente percibido, las acciones sinérgicas de la institución y los colaboradores, la orientación desde la misión y visión de la cultura organizacional, la gestión ética y sus procesos (conformación de los agentes de cambio o líderes del proceso, diagnóstico ético de la entidad, código de ética y de buen gobierno, compromisos éticos por áreas organizacionales, estrategias pedagógicas y comunicativas y aplicación de las estrategias para el plan de mejoramiento) y estrategias y acciones desde la gerencia del talento humano para el desarrollo de la cultura organizacional, entre otros.

¹¹⁹ MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Sistema Único De Acreditación En Salud. EJES DE LA ACREDITACIÓN. Cultura Organizacional [en línea] <<http://www.acreditacionensalud.org.co/seguridad.php?IdSub=193&IdCat=84>>

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		Bolman y Deal, en su libro Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership¹²⁰ expresan que existen cuatro marcos, que pueden ser tomados como individuales o se pueden correlacionar para definir el tipo de cultura en una organización. Definen que tener definido un marco sobre el cual se basa la cultura organizacional hace que sea más fácil saber lo que está en contra y, en última instancia, lo que puede hacer la empresa al respecto. En el modelo de los cuatro marcos, Bolman y Deal creen que los líderes modernos necesitan utilizar más de un enfoque con el fin de comprender y controlar mejor las organizaciones. Los marcos son: • Marco Estructural: Se refiere a organizar y estructurar grupos y equipos con roles y metas que dan accionamiento al comportamiento para obtener resultados. Las organizaciones existen para alcanzar las metas y objetivos establecidos. • Marco Recursos Humanos: Se refiere a cómo las empresas se alinean para satisfacer las necesidades humanas, mejorar la gestión de los recursos humanos, y construir relaciones interpersonales positivas y entre los colaboradores de la organización. • Marco Político: Se refiere a cómo hacer frente a la energía y los conflictos, perfeccionar habilidades políticas, y hacer frente a la política interna y externa. • Marco Simbólico: En este, el trabajo del líder es inspirar y crear espíritu de equipo a través de ceremonias, rituales e historias. La Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia¹²¹, presenta una serie de pasos a tener en cuenta para alcanzar un cambio organizacional efectivo, durante la implementación de cualquier proyecto, como el de Cultura Organizacional.

¹²⁰ BOLMAN, Lee G. DEAL. Terrence E. REFRAMING ORGANIZATIONS. Artistry, Choice and Leadership. Cuarta Edición. Estados Unidos de America. JOSSEY-BASS. 2008. 544 p. ISBN 0787987980

¹²¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, República de Colombia. Op. Cit.

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
	Construcción del Código de Ética y Buen Gobierno del Instituto del Corazón de Bucaramanga	En la ley 1122 de 2007¹²², tal como se precisa en el literal h del artículo 40, todos los actores del Sistema de Seguridad Social en Salud de Colombia, deben dar inicio y ejecutar los procesos de elaboración del Código de Ética (conducta) y del Código de Buen Gobierno. Dicha obligación encuentra sustento jurídico además en lo prescrito por el literal d) del artículo referido, en cuanto a la obligatoriedad de generar mecanismos de autorregulación y solución de conflictos en el Sistema. Según la Superintendencia Nacional de Salud, circular instructiva nº 045 “Código del buen gobierno y de ética”¹²³, dicho código se trata de normas auto impuestas que más allá del acatamiento de las de carácter jurídico, se establecen por los directos responsables del servicio como mecanismos autorregulatorios de alcance ético y que sirven para orientar el desarrollo de cada organización, su relacionamiento con los demás actores del sistema y, en particular, con los usuarios del servicio de la salud, mediante la definición de los valores, los principios y el marco normativo ético que debe determinar el comportamiento de la organización y sus miembros, su forma de organización y operación y las relaciones de gobierno aplicables. Según el Sistema Único de Acreditación en el “Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario”¹²⁴, en los estándares 3, 96, 99, 104, 108 del grupo de estándares asistenciales, de gerencia, de talento humano, y de direccionamiento, es un derecho del paciente que la organización cuenta con un código de ética y un código de buen gobierno articulados con el direccionamiento estratégico; así como es necesario que se evalúe y garantice su cumplimiento, y se actualice cuando sea necesario.

¹²² CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 1122 de 2007. Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. [en línea] <http://salud.univalle.edu.co/pdf/ley_1122_200.pdf>

¹²³ REPUBLICA DE COLOMBIA. Superintendencia Nacional de Salud. CIRCULAR INSTRUCTIVA 045. Código del buen gobierno y de ética. [en línea]: <<http://www.supersalud.gov.co/normatividad/documentos/CircExt045-2007.pdf>> 2007.

¹²⁴ MINISTERIO DE LA SALUD Y LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución número 00123 de 2012, Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario Colombia [en línea]. <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/Forms/AllItems.aspx>> Bogotá 2011 ISBN: 978-958-8717-33-3

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
PROYECTO: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Diagnóstico, formulación de alternativas de intervención y evaluación de alternativas y plan de intervención para realizar una gestión del conocimiento del Instituto del Corazón de Bucaramanga	Caraballo, Mesa, y Herrera¹²⁵, presentan una propuesta de procesos estratégicos asociados a la Gestión del Conocimiento establecida por Rodríguez y León (2006), en la que se combinan los 7 procesos estratégicos específicos de Gestión del Conocimiento a partir de un enfoque cíclico relacionado con el enfoque del aprendizaje organizacional. Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan «anclarlo» a estas, y se posibilite el uso del conocimiento. Identificación del conocimiento: el proceso de identificar el conocimiento en las organizaciones adquiere cada vez mayor importancia, por lo tanto, han surgido alternativas para solucionar los aspectos relativos a la transparencia del conocimiento organizacional, asimismo, se eliminan jerarquías y desarrollan estilos horizontales. Hoy en día la alta dirección dejó de ser barrera para la transmisión del conocimiento, por ende, los expertos se pueden comunicar entre ellos, de igual manera, las organizaciones se orientan hacia las redes internas, a partir del empleo de determinadas técnicas y herramientas que facilitan estas acciones. Los miembros de las organizaciones poseen conocimientos, habilidades, experiencias e intuición, sin embargo, esto solo controla una mínima parte de estos, por ello, es necesario desarrollar estrategias para lograr que los empleados expliciten sus conocimientos para que se conviertan en información, y así se pueda registrar en documentos. La actuación de las personas en la organización es indispensable para una adecuada interrelación entre la gestión documental, la gestión de la información y finalmente, la gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento posee diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, los mapas de fuentes del conocimientos, entre otros; los cuales se utilizan indistintamente en función de los objetivos propuestos, pero todos con resultados probados en diversos contextos. Adquisición del conocimiento. Una vez identificado el conocimiento en la organización, este crece y se multiplica, a medida que se utiliza. Esto exige a las organizaciones, que se encuentran en constante proceso de transformación, a trabajar intensamente para renovar su conocimiento. Es precisamente por

¹²⁵ CARABALLO, Yeter, MESA, Dianelis y HERRERA J. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. En: Revista Cubana de Ciencia Agrícola, Tomo 43, Número 1 (2009).

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		eso, que la gestión del conocimiento no puede considerarse como un proceso aislado en la organización sino alineado con sus estrategias. Igualmente y tomando en cuenta que el conocimiento se expresa por medio de la información y que esta debe registrarse en documentos que respalden el accionar de la organización, se apunta a que todo sistema que gestiona conocimiento, debe disponer de los sistemas de información y de gestión documental, para el desarrollo efectivo del proceso de adquisición; en caso de que la organización carezca de un conocimiento específico necesario, debe buscarlo en su entorno para adquirirlo o simplemente desarrollarlo en su interior. Desarrollo del conocimiento. Como se refirió en el proceso de identificación del conocimiento, cuando la organización no posee un determinado conocimiento, esta debe crear condiciones e invertir para su desarrollo en la propia organización. Este proceso de creación o desarrollo del conocimiento no es más que un proceso de desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y de esta forma, generar soluciones que contribuyan al progreso de la sociedad en general. Distribución del conocimiento (compartir). El conocimiento organizacional puede proceder de fuentes internas propias de la organización, o externas cuando se adquiere por fuera de la empresa. Si se encuentran localizados e identificados los activos del conocimiento en la organización, entonces es posible compartir y distribuir el conocimiento. Las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que necesitan. Es preciso considerar que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales, y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. Para esto, las empresas se deben soportar en herramientas tecnológicas, crear determinadas plataformas, software que facilitan compartir y distribuir el conocimiento, aunque ello no significa que este último se utilice igualmente por todos los individuos en la organización. La distribución del conocimiento se trata de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas específicas; también, puede difundirse el conocimiento mediante su reproducción, es decir, por medio de la capacitación. Esta reproducción del conocimiento se cumple mediante la realización de actividades como

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		son los eventos, los forum-debate, etcétera, estas técnicas también favorecen a la conservación del conocimiento organizacional, porque al compartirse se evita que la ausencia de un individuo, por una u otra razón, prive a la organización de un conocimiento que necesita. Los mecanismos para compartir conocimiento entre firmas son considerados un activo estratégico que favorece la consecución de ventaja competitiva de las empresas en una relación de negocios. Uso del conocimiento. En el ciclo de los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento, el uso del conocimiento se ubica casi al final; sin embargo, esta ubicación es relativa, debido a que los procesos de identificación, adquisición, desarrollo y distribución del conocimiento siempre se encuentran en consonancia con las necesidades de los usuarios. Por eso, es necesario considerar un sistema de gestión de información que facilite información actualizada sobre las necesidades de los usuarios con vistas a lograr una eficiente gestión del conocimiento. Para obtener una gestión efectiva del conocimiento, se deben crear plataformas de conocimientos, intranets, portales, escenarios, entre otras herramientas, con el objetivo de incentivar a los individuos a consumir información e incrementar su conocimiento. Existen determinados elementos como los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que influyen en el uso del nuevo conocimiento. Estos elementos deben manejarse con el objetivo de potenciar el proceso de gestión del conocimiento, es necesaria una actitud proactiva ante los retos que impone un entorno organizacional cada día más complejo y cambiante, también deben aceptarse los retos y fomentar el aprendizaje, por lo tanto el conocimiento en la organización constituye un recurso cuyo uso proporcionará relevantes beneficios. Retención del conocimiento. La retención del conocimiento constituye un proceso esencial en la gestión del conocimiento. Si no es posible retener los conocimientos en la organización, se perderán los esfuerzos realizados en los procesos anteriores. La retención del conocimiento significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario. Con ello, se escribe la historia de la organización, su evolución, como una manera más de enfrentar los nuevos cambios y desafíos, que renovada y de manera constante, impone la sociedad moderna a sus instituciones. El nuevo conocimiento organizacional solo puede desarrollarse sobre la base del conocimiento previo. Ni los individuos ni las organizaciones borran sus experiencias anteriores con las nuevas. Ellas se apartan y no se utilizan en las

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		circunstancias actuales, no obstante, permanecen como una opción. López, Marulanda y Agudelo¹²⁶, citan a (Hong-bing, 2007) para enunciar que las capacidades para procesar conocimiento son: adquisición, distribución y uso. Adquisición de conocimiento de clientes y terceros; generar conocimiento desde el conocimiento existente, adquirir nuevo conocimiento del sector y de los competidores, y facilitar a las personas el intercambio de conocimientos. Para la distribución de conocimiento, la organización debe filtrarlo, absorberlo y transferirlo entre las personas, integrar el conocimiento de diversas fuentes y tipos y reemplazar lo obsoleto a tiempo. Usar conocimiento, es aplicar el conocimiento aprendido de las experiencias para resolver nuevos problemas, mejorar la eficiencia, aplicar el conocimiento como derecho de las personas y sacar ventaja del nuevo conocimiento. Briceño y Bernal¹²⁷, mencionan en su artículo “Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado” describen que Wiig (2004) plantea una clasificación relacionada con la identificación del conocimiento en cuatro niveles: a) conocimientos <i>idealistas</i> constituidos por los valores que identifican a la organización y que deben interiorizar los empleados; b) los conocimientos <i>sistemáticos</i> que representan la base teórica que sustenta y enfoca la actividad de la organización; c) los conocimientos <i>pragmáticos</i> dirigidos a la resolución de problemas; y d) los conocimientos <i>automáticos</i> que se realizan de manera rutinaria y son parte de las actividades cotidianas y repetitivas que no necesitan reflexión. Asimismo, mencionan que los estudiosos Nonaka y Takeuchi (1999) definen que la creación de

¹²⁶ LÓPEZ T., Marcelo, MARULANDA E., Carlos y AGUDELO R., Julio. UNA PROPUESTA SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. En: Revista Virtual Universidad Católica del Norte. [en línea] No. 30 (Mayo - Septiembre de 2010). <<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>>, ISSN 0124-5821

¹²⁷ BRICEÑO M., María de los Ángeles y BERNAL T., César Augusto. ESTUDIOS DE CASO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CUATRO ORGANIZACIONES COLOMBIANAS LÍDERES EN PENETRACIÓN DE MERCADO. En: Estudios Gerenciales, Vol. 26 No. 117 (Octubre-Diciembre, 2010); pág. 173-193.

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		conocimiento por la interacción entre los conocimientos tácito y explícito se manifiesta por cuatro formas de conversión de conocimiento: <i>La sociabilización</i> (convertir conocimiento tácito a tácito) es un proceso que consiste en compartir experiencias con otra u otras personas y se puede realizar mediante el diálogo o la observación, la <i>exteriorización</i> (convertir conocimiento tácito a explícito) es el proceso de transformar el conocimiento tácito en conceptos explícitos o comprensibles para cualquier persona y que esta pueda hacer uso del mismo; la <i>combinación</i> (convertir conocimiento explícito a explícito) consiste en sistematizar los conceptos de tal forma que se crea un sistema de conocimientos dado por el intercambio o combinación de conocimiento a través de diferentes medios (documentos, juntas, conversaciones, etc.); la <i>internalización o interiorización</i> (convertir conocimiento explícito a tácito) se da cuando se analizan las experiencias adquiridas con la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, y que se incorpora como conocimiento tácito a los integrantes de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o en prácticas de trabajo. Para Kumar (2005) la gestión del conocimiento es un proceso que consiste en recolectar y hacer uso de la experiencia colectiva y la transmisión de conocimiento la cual se lleva a cabo a través de la comunicación. En una economía global, los empleados, compañeros, proveedores y clientes necesitan compartir el conocimiento para ganar eficiencia en la cadena de abastecimiento. Según Dyer, y Nobeoka¹²⁸, existe una creciente evidencia que sugiere que una “red de conocimiento” de las empresas puede ser crítica. Asimismo, expresa que Varios investigadores han reconocido que el aprendizaje entre organizaciones es fundamental para el éxito competitivo, teniendo en cuenta que las organizaciones deben aprender mediante la colaboración con otras empresas, así como mediante la observación y la importación de sus prácticas (March y Simon, 1958. 188; Powell et al, 1996; Levinson y Asahi, 1996).

¹²⁸ Dyer, J.H., Nobeoka, K. CREATING AND MANAGING A HIGH-PERFORMANCE KNOWLEDGE-SHARING NETWORK: The Toyota case En: Strategic Management Journal 21 (3) , pp. 345-367 (2000)

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		Para María Vera Muñoz, Martínez Méndez y Gerardo Vera Muñoz¹²⁹, las redes de conocimiento se construyen mediante intercambios entre un conjunto de actores que tienen intereses comunes en el desarrollo o aplicación del conocimiento científico, tecnológico o técnico para un propósito específico, sea este científico, de desarrollo tecnológico y de mejoramiento de procesos productivos. Identificando que las relaciones informales, específicamente las establecidas con Instituciones de Gobierno, Instituciones de Educación superior (IES), amigos, empresarios, proveedores son las que más contribuyen a la adquisición y mejoramiento de conocimientos tecnológicos, administrativos y empresariales. Lara (2006; citado por Anunziata y Macchiarola 2010) explica las redes de conocimiento como individuos, grupos o instituciones, asociados con un fin en común: "...las redes de conocimiento son asociaciones entre individuos, grupos o instituciones que tienen una agenda común en torno a intereses diversos tales como: dar solución a problemas, compartir recursos e infraestructura, propiciar la cooperación, la solidaridad social, como así también el intercambio de información y conocimientos y la transferencia de tecnología". Casas (2001; citado por Prada, 2005) menciona que, estas redes implican desde redes profesionales, hasta redes de entretenimiento, pero también abarcan la transmisión de conocimientos o innovaciones que dan lugar a la formación de espacios regionales de conocimiento. De acuerdo a Moreno (2004), el objetivo de las redes de conocimiento es dar una respuesta adecuada a los nuevos desafíos que presenta la sociedad del conocimiento. Herrera Caballero , Silva y Del Campo, en su artículo "Estudio de las redes y la administración del conocimiento"¹³⁰, señalan, que las redes de conocimiento son un medio mediante el cual se logra una mayor competitividad y a la vez prever los posibles caminos que en un futuro le toque recorrer a la misma organización, asimismo, constituyen espacios de expresión de los individuos como productores de conocimientos y en ellos se genera la oportunidad de intercambiar, compartir y transferir lo que se aprende y lo que se crea (conocimiento), a partir de la interacción de sus miembros. Con las redes de

¹²⁹VERA MUÑOZ, María Antonieta Monserrat. MARTÍNEZ MÉNDEZ, Rafaela, VERA MUÑOZ, Gerardo Serafín. LAS REDES DE CONOCIMIENTO: Caso Microempresa Dedicada Al Cultivo De Langosta Localizada En Puebla, México. Global Conference.En: Business and Finance Proceedings. Volumen 8. Número 1 (2013) ISSN 1941-9589

¹³⁰HERRERA CABALLERO, Juan Manuel. SILVA, Bernardo. FERNÁNDEZ DEL CAMPO. ESTUDIO DE LAS REDES Y LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO. Administración y Organizaciones. En: Administración y Organizaciones. Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa. (Junio 2011)

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		conocimiento, el intercambio de información y de conocimiento, su producción, almacenamiento, distribución, transferencia, acceso y análisis de los conocimientos, producidos por los individuos, se ha potenciado de manera sistemática. La visión de este tipo de red se orienta a crear espacios de interrelación y conocimientos entre expertos, investigadores y empresas especializadas en diversas áreas temáticas procurando un mejor desempeño.
PROYECTO: ESTRUCTURA DE RED	Diagnóstico, formulación de alternativas de intervención y evaluación de alternativas y plan de intervención de la estructura de red del Instituto del Corazón de Bucaramanga	Según Gulati, Nohria y Zaheer, en su artículo Strategic Networks¹³¹, las redes abarcan el conjunto de relaciones de una empresa, tanto horizontal como vertical, con otras organizaciones; compuestas de las relaciones inter-organizacionales estratégicas que son duraderas, tienen una importancia estratégica para las empresas que entran en ellas, e incluyen alianzas estratégicas, empresas conjuntas, alianzas a largo plazo de compradores y vendedores, y una serie de vínculos similares. En el contexto empresarial actual, tener una mayor conciencia de las redes estratégicas en las que se ubican las empresas se convierte en una central, más que un ejercicio periférico, a la comprensión firme de la estrategia y el rendimiento. Se recomienda analizar la importancia de los efectos de la red, considerando cinco fuentes tradicionales de rentabilidad diferencial a las empresas. Estos son: 1) Estructura de la industria incluyendo el grado de competencia y las barreras a la entrada; 2) posicionamiento dentro de una industria, incluyendo los grupos estratégicos y las barreras a la movilidad; 3) los recursos inimitables y capacidades de la empresa; 4) Contratación y coordinación de los costos; y 5) dinámica y restricciones dependientes de la trayectoria y beneficios. Se analizan que examinando la red de relaciones en la que una empresa se encuentra inmersa se entenderá mejor la conducta y el desempeño de la empresa, dado que las redes estratégicas, potencialmente aportan a la empresa el acceso a la información, recursos, mercados y tecnologías; con las ventajas del aprendizaje, escala y economías de alcance, y permitir a las empresas alcanzar los objetivos estratégicos.

¹³¹ GULATI, R., Nohria, N., ZAHEER, A. STRATEGIC NETWORKS En: Strategic Management Journal No. 21 (3) (2000), pp. 203-215.

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		Según el Sistema Único de Acreditación ¹³² , desde el enfoque de los estándares Asistenciales para alcanzar la Acreditación en Salud, la empresa debe evidenciar como analiza, y estructura sus sedes integradas en red, teniendo una definición explícita de las razones de conformación de la red; asimismo, el diseño de la misma, está en función de ofrecer facilidades de atención al paciente y su familia.
		Según el Proyecto de Ley Estatutaria de Salud del 2013 ¹³³ en su artículo 8º: REDES DE SERVICIOS. El Sistema Único de Salud estará organizado en redes integrales de servicios de salud de carácter público con participación del sector privado. <i>Parágrafo.</i> Los servicios de salud estarán garantizados de acuerdo con las necesidades de la población, ajustados a los principios de oportunidad, eficacia, calidad, eficiencia, equidad y humanización.
		Patricia Melo Sacramento y Rivanda Meira Teixeira en su artículo “Redes de Cooperación y Relacionamiento en el sector turístico” ¹³⁴ , indican que una de las principales características del actual ámbito empresarial es la necesidad de que las organizaciones actúen de forma conjunta, compartiendo recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, así como información y conocimiento, entre otras variables del contexto empresarial (Candido, 2001). En este contexto surgen las redes de cooperación que según Verschoore (2004) pueden ser definidas como un conjunto de empresas con objetivos comunes, formalmente relacionadas, con un plazo ilimitado de existencia, de alcance variado y en la cual cada miembro mantiene su individualidad legal. Según Powell (1990) la cooperación insertada en una red puede proporcionar importantes cambios en las organizaciones participantes, modificando las percepciones sobre la competencia y permitiendo

¹³² MINISTERIO DE LA SALUD Y LA PROTECCIÓN SOCIAL. Op. Cit.

¹³³ MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. República de Colombia. Proyecto de Ley Estatutaria de Salud No. 209 del 2013

¹³⁴ MELO SACRAMENTO, Patricia. MEIRA TEIXEIRA, Rivanda. REDES DE COOPERACIÓN Y RELACIONAMIENTO EN EL SECTOR TURÍSTICO: Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles. En: Estudios y Perspectivas en Turismo Vol. 21 pp.1481 – 1501. (2012) Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos Universidad Federal de Sergipe. São Cristóvão – Brasil.

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		considerar a los competidores como socios. Arruda & Arruda (1997) afirman que la búsqueda de la asociación donde la integración entre cooperación y competencia da frutos, tratara de obtener más valor de la tarea cooperada, lo que sería difícil de lograr individualmente. Ellos plantean un análisis de las redes de relaciones desarrolladas por los empresarios del turismo, a través de encuestas semi-estructuradas que permitan evidenciar las relaciones existentes.
		Álvaro Pina-Stranger, en su artículo “Introducción: el análisis de redes interorganizacionales” ¹³⁵ , plantea que el análisis de redes sociales es un método particularmente pertinente para el estudio de los procesos sociales a la obra en un contexto inter-organizacional. Estas estructuras son importantes en la comprensión del funcionamiento de los mercados e industrias, ya que dan cuenta del sistema de oportunidades y limitaciones en el cual evolucionan los actores. Los autores dan cuenta de la riqueza a la vez teórica y metodológica que se genera una vez que se implementa un trabajo sistemático de observación y de análisis de la dimensión reticular de las actividades económicas a esta escala.
		Akbar Zaheer y Geoffrey G. Bell en su artículo Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance ¹³⁶ , expresan que las redes estratégicas aseveran la perspectiva de que el arraigo de las empresas a redes de relaciones externas con otras organizaciones, tiene implicaciones significativas para los resultados de la empresa, pues la estructura de la red tiene efecto sobre el rendimiento de las empresas. Demuestran que las empresas con estructura de red superior, están en mejores condiciones de aprovechar sus capacidades internas.

¹³⁵ PINA-STRANGER, Álvaro. INTRODUCCIÓN: El Análisis de Redes Interorganizacionales. En: Revista Hispana para el análisis de redes sociales. Vol 23 No. 1 (Diciembre, 2012) Del Centro de sociología de la innovación, Mines ParisTech. Disponible en <<http://revista-redes.rediris.es>>

¹³⁶ ZAHEER, Akbar. BELL, Geoffrey. BENEFITING FROM NETWORK POSITION: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance En: Strategic Management Journal. 26 pp. 809–825 (2005). University of Minnesota.

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
PROYECTO: CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Diagnóstico, formulación de alternativas de intervención y evaluación de alternativas y plan de intervención de la estructura de red del Instituto del Corazón de Bucaramanga	Harvard Business Review ¹³⁷ , en el libro Estrategias de crecimiento, indica que existen distintas maneras como una empresa puede decidir crecer, entre las cuales se encuentra eliminar imposiciones, buscar la innovación del valor, adquirir empresas, diversificar o no diversificar sus servicios o productos, fusionarse con otra u otras empresas, aprovechando el valor de los servicios suplementarios de la empresa o finalmente aprovechando la cadena de valor virtual de la compañía.
		W. Chan Kim y Renée Mauborgne ¹³⁸ en su libro La estrategia del océano azul, nos enseñan cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no exista; asimismo, indican que para que una empresa tenga éxito en el futuro, las compañías deben dejar de competir entre sí, debido a que la única manera de vencer la competencia es dejar tratar de vencerla. Explican que los océanos rojos son aquellas industrias que existen actualmente, donde las fronteras de la industria ya están definidas y aceptadas y sus reglas de juego son conocidas, en estos océanos rojos las empresas tratan de superar a sus rivales para ganar participación en el mercado. En cambio, los océanos azules representan todas las industrias que no existen actualmente, el espacio desconocido o no aprovechado del mercado, que dan una oportunidad de creación de demanda y oportunidad para un crecimiento altamente rentable, asimismo, la competencia pierde validez en estos océanos porque las reglas de juego todavía no existen. Los autores indican que varias fuerzas impulsan la creación de océanos azules como los acelerados avances tecnológicos y la tendencia a la globalización, es por esto, que los gerentes deben interesarse más por los océanos azules de lo que están acostumbrados, pues la industria se crean y se expanden continuamente en el tiempo, debido a que las condiciones y las fronteras de las industrias son forjadas por los actores que la conforman. El estudio muestra que la unidad de análisis para explicar la creación de los océanos azules y el alto desempeño sostenido es el movimiento estratégico, no la compañía ni la industria. El movimiento estratégico se refiere a la serie de actuaciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante que conduce a la creación de un nuevo mercado, para provocar saltos enormes en la demanda. De igual manera establecen que la innovación de valor es la piedra angular de la

¹³⁷ HARVARD BUSINESS REVIEW. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO. Barcelona. Ediciones Deusto, 2004. 231p ISBN 0-87584-885-0

¹³⁸ KIM, W. Chan. MAUBORGNE, Renée. LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá. Grupo Editorial Norma, 2005. 352p. ISBN 938-04-8839-8

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		estrategia de océano azul, la cual tiene como objetivo dar un salto cualitativo tanto para compradores y compañías, abriendo un espacio nuevo y desconocido en el mercado. Los autores explican que existen seis principios de la estrategia de océano azul, los cuales establecen que durante la fase de formulación, las empresas deben reconstruir las fronteras del mercado, enfocarse en la perspectiva global, no en cifras, ir más allá de la demanda existente, desarrollar la secuencia estratégica correcta; en la posterior fase de ejecución, las empresas deben superar los obstáculos claves de la organización e incorporar la ejecución dentro de la estrategia de la empresa; todo esto a través de unos esquemas prácticos y unas herramientas analíticas para buscar y capturar sistemáticamente los océanos azules. El Manual para la formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales de la ONU¹³⁹, elaborado por Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez, es una guía práctica de apoyo para el trabajo los profesionales y técnicos encargados del diseño, implementación y evaluación de programas y proyectos sociales. La metodología utilizada es el Análisis Costo Impacto (ACI) que permite identificar un problema social en una población, formular y seleccionar la mejor alternativa para resolverlo, hacer un diseño detallado, y llevar a cabo el proyecto con un sistema de monitoreo y evaluación de impacto. El manual describe los procedimientos necesarios para contar con un diagnóstico adecuado de los problemas que enfrenta la población destinataria de un proyecto, sus características, causas y efectos, para así identificar las potenciales vías de solución. Establece los mecanismos para analizar los pasos que se deben seguir para formular un proyecto que pueda ser evaluado, y los métodos y técnicas requeridas para la evaluación de las alternativas, utilizando el método ACI para comparar alternativas, y el multicriterio para priorizar un grupo de proyectos que persigan los mismos objetivos. Finalmente presenta los instrumentos requeridos para programar las actividades del proyecto seleccionado y los procedimientos, métodos, técnicas e indicadores necesarios para implementar un sistema de monitoreo y evaluación en las etapas de inversión y operación.

¹³⁹ COHEN, Ernesto. MARTÍNEZ, Rodrigo. MANUAL FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS SOCIALES. ONU. División de Desarrollo Social CEPAL

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		La guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos¹⁴⁰ presenta unos conceptos y contenidos básicos para la elaboración de un estudio de pre inversión de un proyecto de inversión para servicios de salud. Indica que todo proyecto en su fase de identificación, debe diagnosticar su situación actual teniendo presente su área de influencia, los involucrados en el proyecto y los servicios que se quieren prestar con la realización del proyecto, asimismo, se deben analizar las causas del problema que se desea solucionar y las consecuencias y al finalizar se debe determinar las alternativas de solución posibles. La segunda fase consta de la formulación de las alternativas de proyecto donde se analiza la demanda existente, se proyecta la oferta y se realiza un balance de la oferta y demanda existe en el mercado, asimismo, se realiza un planteamiento técnico de alternativas, definiendo localización, tamaño del proyecto, la tecnología necesaria, un análisis de riesgos y los requerimientos de la realización de las alternativas, finalmente se plantean los costos de inversión y los costos incrementales de operación y mantenimiento de cada una de las alternativas. En la tercera fase se realiza una evaluación de las alternativas disponibles, identificando en primera instancia el beneficio que cada una de estas traerá a la empresa, segundo se realiza un análisis costo-efectividad de las alternativas a evaluar, seguida a esta actividad, se realiza un análisis de la sostenibilidad del proyecto, analizando las alternativas de financiamiento de la inversión, operación y mantenimiento de los proyectos de crecimiento, se analizan los arreglos institucionales que se deben realizar y como se realizará la operación del servicio a prestar, la gestión necesaria para la realización del proyecto, se analiza como adecuar la oferta entregada por la empresa a las características de la demanda existente del servicio de salud a prestar, y se evalúa en a que comunidades se impactaría con la realización del proyecto, igualmente se realizará una evaluación del impacto ambiental del proyecto y una vez se realicen estas actividades, se selecciona la alternativa y se elabora el plan de implementación de la alternativa seleccionada.

¹⁴⁰ MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Dirección General de Política de Inversiones. SALUD. GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EXISTOSOS. Imprenta forma e imagen. Primera Edición. Perú. 2011

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FUENTE DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA
		El departamento de planificación, estudios e inversión del ministerio de planificación de Chile en su documento Metodología General de Preparación y Evaluación de Proyectos ¹⁴¹ , entrega una guía para la preparación y evaluación de proyectos y define las actividades que se deben realizar durante un proyecto de crecimiento; inicialmente se debe diagnosticar la situación actual a través de la identificación del área de estudio y el área de influencia que tendrá el proyecto, posteriormente se debe identificar la población objetivo, la demanda actual y la demanda proyectada, la oferta actual y proyectada y finalmente el déficit actual y proyectado. Posteriormente, define identificar las alternativas y definir como se optimizaría la situación inicial con la realización del proyecto, la siguiente actividad es evaluar los proyectos, con un enfoque costo-beneficio de los mismos, identificando los beneficios a obtener, cuantificando esos beneficios, valorando los beneficios de cada proyecto, identificando los costos, cuantificándolos y valorándolos, para poder definir el flujo de beneficios netos a obtener con el proyecto y la rentabilidad de los mismo, por último, se analiza el costo-eficiencia de los proyectos y se elige la alternativa sobre la cual trabajará la empresa.

Fuente: Propia

¹⁴¹ GOBIERNO DE CHILE. MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN, División de Planificación, Estudios e Inversión. METODOLOGÍA GENERAL DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.

Anexo 27. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO: CULTURA ORGANIZACIONAL ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	
¿POR QUÉ?	
• Para la recopilación e identificación de la información actual del clima laboral, de los elementos de la cultura organizacional y de la satisfacción de aliados, clientes y proveedores que permitan justificar la ejecución del plan de intervención para la mejora de la cultura organizacional. • Para identificar los aspectos positivos y aspectos por mejorar de la cultura del Instituto del Corazón de Bucaramanga • Para mejorar el clima laboral en el Instituto del Corazón de Bucaramanga • Para convertir a la cultura en un medio de control normativo	
¿QUÉ?	
Se realizará el Diagnóstico de los elementos de la cultura organizacional, del clima laboral y grado de satisfacción, para tener una completa perspectiva del estado actual de la Cultura Organizacional del Instituto del Corazón de Bucaramanga, dirigida a colaboradores, usuarios y familiares, aliados estratégicos, clientes, y proveedores.	
¿CÓMO?	

ACCIONES ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
1. Diagnóstico del clima laboral del Instituto del Corazón de Bucaramanga.	Aunque el clima laboral no hace parte de la cultura organizacional; si refleja su estado actual, por tanto se hace necesario, realizar un diagnóstico del mismo. La actual encuesta de satisfacción de los colaboradores del ICB no es anónima, motivo por el cual no es posible visualizar la real percepción de los colaboradores de la empresa, por lo tanto se hace necesario realizar la encuesta de forma anónima a los colaboradores para obtener opiniones más sinceras.	Informe con los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción anónima a los colaboradores del ICB.
	1.1 Definir con el departamento de sistemas para que la encuesta de satisfacción de los colaboradores, solo registre el área a la cual pertenece cada uno de los colaboradores y así se pueda realizar la encuesta de satisfacción de manera anónima.	
	1.2 Definir el día y los horarios en los cuales los colaboradores puedan realizar la encuesta de satisfacción.	
	1.3 Realizar una charla informativa donde les expliquen a los colaboradores el objetivo realizar esta actividad y el anonimato de la información suministrada	
	1.4 Realizar la encuesta de satisfacción anónima a todos los colaboradores del ICB.	
	1.5 Análisis de la información obtenida y elaboración del informe.	
2. Recuperación y/o recreación de las tradiciones y anécdotas destacadas dentro de la vida institucional.	Las palabras mitos e historias fueron reemplazadas por sus sinónimos tradiciones y anécdotas respectivamente, para evitar que durante el diagnóstico de estos elementos no sean entendidos por los colaboradores de la empresa. En la vida de las empresas se cimentan mitos e historias (tradiciones y anécdotas) que permiten descubrir valores y acciones que recuperándolos, sirven como elementos de juicio en los colaboradores para adherirlos o rechazarlos de acuerdo con el conjunto de principios y valores de la organización. Recuperar la historia (anécdotas) se convierte en una acción importante para facilitar la apropiación de la cultura	Lista de los mitos e historias del Instituto del Corazón de Bucaramanga, identificados con las acciones desarrolladas

	organizacional, debido a que facilita la comunicación y permite documentar la organización desde perspectivas diferentes. El mito (tradiciones) se puede asimilar a una inmensa fuente de vida e información, en las organizaciones es una realidad por lo que hay que encontrarlo, recrearlo y convertirlo en elemento moldeador de cultura. 2.1 Desarrollar jornadas de recuperación de la narrativa y jornadas de reflexión institucional involucrando tanto a servidores antiguos como nuevos, para recuperar los mitos e historias existentes en el ICB. 2.2 Realizar concursos para descubrir los mitos e historias que se han tejido institucionalmente. 2.3 Utilizar mitos e historias de otros referentes culturales que sirvan de base para la reflexión e identificación de los propios mitos institucionales. 2.4 Utilizar lecturas, tiras cómicas y otros elementos narrativos o gráficos con contenidos mitológicos que puedan contribuir a detectar o recrear los mitos e historias de la institución.	
ACCIONES ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
3. Recreación y detección de nuevas tradiciones en la organización o en el ámbito laboral	3.1 Hacer sondeos de opinión a través de entrevistas y encuestas, sobre las leyendas o mitos que se han generado a partir de nuevas disposiciones de la administración de la empresa.	Lista con nuevas tradiciones detectadas para el Instituto del Corazón de Bucaramanga.
4. Identificación de los protocolos formales e informales en la empresa	Las palabras ritos y ceremonias fueron reemplazadas por su sinónimo protocolos para evitar que durante el diagnóstico de este elemento, no sea entendido por los colaboradores de la empresa 4.1 Identificar a través de entrevistas, encuestas y/o talleres, los ritos y ceremonias formales e informales del Instituto del Corazón de Bucaramanga. 4.2 Realizar concursos de sociodramas o representaciones dramatizadas sobre los rituales o ceremonias identificados por los servidores en la realización del trabajo.	Listado con los protocolos formales e informales que se celebran en el ICB.

	4.3 Monitorear, mediante encuesta, el grado de aceptación o rechazo que dichos ritos y ceremonias tienen en la organización o en cada dependencia	Informe del grado de aceptación de los protocolos que se celebran en el ICB
5. Identificar las creencias existentes en el ICB.	5.1 Hacer sondeos de opinión sobre las creencias existentes en la organización en torno a las directivas, las políticas, la gente, los procedimientos, los productos institucionales, etc.	Listado con las creencias identificadas por los colaboradores del ICB
	5.2 Aplicar encuestas o cuestionarios estructurados para conocer las creencias que se tejen dada una nueva disposición o política	
	5.3 Utilizar creencias ajenas a la entidad para que los colaboradores las relacionen en el ICB	
ACCIONES ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
6. Identificar los valores que se vivencian en la organización.	6.1 Explorar mediante talleres, encuestas y entrevistas el conocimiento de los servidores sobre los valores corporativos y los valores que se vivencian en la organización	Listado con los valores identificados que vivencian en el día a día los colaboradores del ICB
7. Identificar la disposición y arreglos físicos de las sedes del ICB	7.1 Identificar la disposición y arreglos físicos de cada una de las sedes del ICB, así como la comodidad que siente el colaborador al trabajar en esta distribución a través de la aplicación de encuestas y entrevistas.	Informe donde se detalle la distribución y arreglos físicos del ICB, sus limitantes y las percepciones de los colaboradores.
8. Reconocer a las personas que en el pasado o en el presente institucional, constituyen ejemplos a seguir. (Personajes destacados)	8.1 Indagar sobre los personajes destacados a través de entrevistas y encuestas.	Listado con los héroes o personajes destacados identificados por los colaboradores del ICB
	8.2 Recuperar, con servidores antiguos, los personajes que en el pasado fueron considerados héroes, los valores que encarnaban y las condiciones sociales o administrativas del momento.	
	8.3 Aplicar test sociométricos para detectar a los personajes destacados con	

	mayor aceptación dentro de los colaboradores.	
	8.4 Explorar la percepción de los colaboradores sobre los directivos de la entidad a través de entrevistas y encuestas.	Informe con la percepción de los colaboradores sobre los altos directivos del ICB.
ACCIONES ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
9. Identificar y valorar las normas y políticas formales del ICB	9.1 Realizar jornadas de discusión, entrevistas y encuestas sobre la interpretación y entendimiento de la misión del ICB, para valorar si es necesario modificarla o rediseñar su plan de comunicación.	Informe con las interpretaciones de la misión, visión, políticas formales del ICB.
	9.2 Realizar talleres con lúdicas, conformados por grupos interdisciplinarios entre las sedes Bucaramanga y Bogotá, para aprovechar las distintas percepciones que se desarrollan en las distintas áreas y sedes, para identificar distintas y nuevas interpretaciones de la misión.	
	9.3 Realizar jornadas de discusión, entrevistas y encuestas sobre la interpretación y entendimiento de la visión del ICB, para valorar si es necesario modificarla o rediseñar su plan de comunicación.	
	9.4 Realizar talleres con lúdicas, conformados por grupos interdisciplinarios entre las sedes Bucaramanga y Bogotá, para aprovechar las distintas percepciones que se desarrollan en las distintas áreas y sedes, para identificar distintas y nuevas interpretaciones de la visión.	
	9.5 Realizar jornadas de discusión, entrevistas y encuestas sobre la interpretación y entendimiento de las políticas formales del ICB, para valorar si es necesario modificarlas o rediseñar su plan de comunicación.	
	9.6 Realizar talleres con lúdicas, conformados por grupos interdisciplinarios entre las sedes Bucaramanga y Bogotá, para aprovechar las distintas percepciones que se desarrollan en las distintas áreas y sedes, para identificar distintas y nuevas interpretaciones de las políticas que existen en el ICB.	

	9.7 Realizar jornadas de discusión, entrevistas y encuestas sobre las interpretaciones y entendimiento del proceso de toma de decisiones del ICB para poder corregirlo institucionalmente.	Informe con las interpretaciones del proceso de toma de decisiones del ICB.
	9.8 Realizar talleres con lúdicas, conformados por grupos interdisciplinarios entre las sedes Bucaramanga y Bogotá, para aprovechar las distintas percepciones que se desarrollan en las distintas áreas y sedes, para identificar distintas y nuevas interpretaciones del proceso de toma de decisiones actual en el ICB.	
ACCIONES ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
10. Identificar el grado de satisfacción de los clientes, con la actual relación entre las empresas.	Los clientes del Instituto del Corazón de Bucaramanga son las EPS, EPSs, Cajas de Compensación, empresas sociales del estado, aseguradoras, compañías de medicina preparada. Esta actividad se desarrollará con una muestra de los clientes del ICB.	Informe con las percepciones y la satisfacción que las las EPS, EPSs, Cajas de Compensación, empresas sociales del estado, aseguradoras, compañías de medicina preparada (Clientes) tienen del ICB.
	10.1 Realizar entrevistas y encuestas a las las EPS, EPSs, Cajas de Compensación, empresas sociales del estado, aseguradoras, compañías de medicina preparada, para conocer y diagnosticar la percepción que ellos tienen del ICB y poder mejorar la cultura que maneja la empresa con sus clientes.	
	10.2 Establecer un cliente incógnito o cliente oculto que grabe visitas y llamadas para valorar la atención prestada por los colaboradores del ICB a los cliente en diversas situaciones.	

ACCIONES ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
11. Identificar el grado de satisfacción de los pacientes y sus familiares con el actual trato humanizado del ICB.	Esta actividad se desarrollará con una muestra de los pacientes y sus familiares del ICB.	Informe con las percepciones y la satisfacción que los pacientes y sus familiares tienen del trato humanizado del ICB.
	11.1 Realizar entrevistas y encuestas a los usuarios y sus familiares, para conocer y diagnosticar la percepción y el grado de satisfacción que ellos con el trato humanizado que reciben por parte de los médicos, enfermeras, recepcionistas y demás colaboradores del ICB al momento de realizarse la recepción, consulta, procedimiento, etc; y poder mejorar la cultura que maneja la empresa con sus usuarios y familiares	
	11.2 Establecer unos pacientes y familiar incógnitos u ocultos que graben la atención que se les presta en las diversas actividades que desarrolla el ICB, en las cuales ellos tienen contacto (llamadas, consultas médicas, entrega de exámenes, asignación de citas, etc).	
12. Identificar el grado de satisfacción de las clínicas con las cuales se tienen alianzas, respecto a la actual relación entre las empresas.	Esta actividad se desarrollará con una muestra de las clínicas aliadas al ICB.	Informe con el nivel de satisfacción que las clínicas en alianza, tienen del ICB.
	12.1 Realizar entrevistas y encuestas a las clínicas con las que actualmente se tienen alianzas estratégicas, para conocer y diagnosticar la percepción que ellos tienen del ICB y poder mejorar la cultura que maneja la empresa con sus clínicas aliadas.	
	12.2 Establecer un aliado incógnito u oculto que grabe visitas y llamadas para valorar la atención prestada por los colaboradores del ICB en diversas situaciones.	

ACCIONES ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
13. Identificar el grado de satisfacción de los proveedores, respecto a la actual relación entre las empresas.	Esta actividad se desarrollará con una muestra de los proveedores del ICB.	Informe con las percepciones y la satisfacción que los proveedores tienen del ICB.
	13.1 Realizar entrevistas y encuestas a los proveedores, para conocer y diagnosticar la percepción que ellos tienen del ICB y poder mejorar la cultura que maneja la empresa con sus proveedores.	
	13.2 Establecer un proveedor incógnito u oculto que grabe visitas y llamadas para valorar la atención prestada por los colaboradores del ICB.	

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto.

Anexo 28. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO: CULTURA ORGANIZACIONAL		
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.		
¿POR QUÉ?		
Para transformar los aspectos por mejorar identificados en alternativas de intervención estructuradas con información relevante, que se debe considerar para realizar una correcta selección de las mismas, y así desarrollar un plan de intervención que responda a las necesidades del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
¿QUÉ?		
Se realizará la formulación de alternativas de intervención de la cultura organizacional del Instituto del Corazón de Bucaramanga, basados en los informes arrojados del anterior diagnóstico.		
¿CÓMO?		
ACCIONES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
1. Analizar los elementos de la cultura organizacional y de los otros aspectos del diagnóstico realizado.	1.1 Unificar los informes obtenidos en el diagnóstico de la cultura organizacional.	Informe con el análisis de los aspectos positivos y por mejorar de los elementos que conforman la cultura organizacional.
	1.2 Desarrollar reuniones de trabajo en las que se generen espacios de reflexión colectiva para la discusión, interpretación y análisis de los elementos diagnosticados (aspectos positivos y por mejorar) que serán intervenidos.	
	1.3 Realizar reuniones aclaratorias con el comité estratégico (junta directiva y gerencia) o representantes de los mismos y colaboradores claves, para establecer un consenso en las opiniones obtenidas.	

ACCIONES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
2. Definir alternativas para los tipos de cultura deseada posible para el Instituto del Corazón de Bucaramanga	2.1 Tomando como insumo el anterior análisis identificar los posibles tipos de cultura viables, que podrían establecerse en el Instituto del Corazón de Bucaramanga	Informe los distintos tipos de cultura propuestos para el Instituto del Corazón de Bucaramanga
	2.2 Elaborar las matrices de alternativas en un marco lógico, es decir organizar y resumir información relevante de cada alternativa y realizar comparaciones entre ellas, estableciendo aspectos como: • Objetivos de impacto: Determinar el impacto que se pretende producir, esto es, la magnitud de la modificación que el proyecto espera generar en la cultura organizacional. • Objetivos específicos: Mejoras que se irán alcanzando con el desarrollo del proyecto. • Metas: Definidas en términos de cantidad, calidad y tiempo. • Supuestos: explicitar las condiciones externas que afectan al proyecto pero que están fuera de su control.	
	2.3 Elaborar un informe con los distintos tipos de cultura propuestos y un resumen del análisis realizado a cada alternativa.	
3. A partir de los aspectos por mejorar identificados, establecer las alternativas de intervención de la cultura organizacional del Instituto del Corazón de Bucaramanga	3.1 Tomando como insumo el anterior análisis, identificar las posibles alternativas de intervención viables que permiten dar solución a la necesidad definida.	Informe con las alternativas de intervención definidas para la mejora de la cultura organizacional del Instituto del Corazón de Bucaramanga
	3.2 Determinar un costo aproximado de cada una de las alternativas de intervención propuestas.	
	3.3 Elaborar las matrices de alternativas en un marco lógico, es decir organizar y resumir información relevante de cada alternativa y realizar comparaciones entre ellas, estableciendo aspectos como: • Objetivos de impacto: Determinar el impacto que se pretende producir, esto es, la magnitud de la modificación que el proyecto espera generar en la cultura organizacional. • Objetivos específicos: Mejoras que se irán alcanzando con el desarrollo del	

	proyecto. • Metas: Definidas en términos de cantidad, calidad y tiempo. Supuestos: explicitar las condiciones externas que afectan al proyecto pero que están fuera de su control.	
	3.4 Elaborar un informe con las distintas alternativas de intervención y un resumen del análisis realizado a cada alternativa.	

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto.

Anexo 29. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO: CULTURA ORGANIZACIONAL		
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.		
¿POR QUÉ?		
• Para generar posicionamiento del Instituto del Corazón de Bucaramanga a nivel interno y externo. • Para tener una cultura unificada en todas las sedes del Instituto del Corazón de Bucaramanga, que facilite ofrecer un mejor servicio al usuario y su familia. • Para mejorar el clima laboral al ofrecer ambientes de trabajo más agradables, buscando con esto el aumento de la productividad de los trabajadores del Instituto del Corazón Bucaramanga. • Para que se convierta en un medio de control normativo y así provocar y dirigir los esfuerzos requeridos, mediante el control de las experiencias, pensamientos y sentimientos que guían acciones de los colaboradores de la empresa.		
¿QUÉ?		
Se realizará la evaluación de alternativas y elaborará el plan de intervención de la cultura organizacional del Instituto del Corazón de Bucaramanga, con la junta directiva, la gerencia y el responsable del proyecto		
¿CÓMO?		
ACCIONES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
1. Evaluación de alternativas y elección del tipo de cultura deseada para el Instituto del Corazón de	1.1 Estructurar un formato de evaluación de las alternativas propuestas para el tipo de Cultura Organizacional deseado para el ICB.	Aprobación por parte de la Junta Directiva de una cultura organizacional
	1.2 Enviar un informe a la junta directiva los posibles tipos de cultura Organizacional definidas para el Instituto del Corazón de Bucaramanga, para que estudie el contexto particular de cada una de las alternativas.	

Bucaramanga	1.3 Junta Directiva evalúa las alternativas a través del formato de evaluación elaborado.	para el ICB
	1.4 La Junta Directiva elige el tipo de Cultura Organizacional que se va a adoptar en el Instituto del Corazón de Bucaramanga.	
ACCIONES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
2. Evaluación y elección de la alternativa de intervención para la mejora de la Cultura Organizacional en el Instituto del Corazón de Bucaramanga	2.1 Estructurar un formato de evaluación de las alternativas de intervención de la cultura organizacional propuestas.	Aprobación por parte de la Junta Directiva de la alternativa de intervención de la Cultura Organizacional del ICB
	2.2 Enviar un informe a la junta directiva las alternativas de intervención definidas para el Instituto del Corazón de Bucaramanga, para que estudie el contexto particular de cada una de ellas.	
	2.3 Junta Directiva evalúa las alternativas de intervención a través del formato de evaluación elaborado.	
	2.4 Elección de la alternativa de Intervención para la mejora de la cultura Organizacional del Instituto del Corazón de Bucaramanga.	
3. Estructurar el plan de intervención elegido para fortalecer y mejorar la cultura organizacional del Instituto del Corazón de Bucaramanga y así lograr un cambio de valores, actitudes y hábitos de trabajo que promuevan un mejor desempeño y productividad.	3.1 Estudio del contexto particular de la alternativa de intervención y el tipo de cultura elegida para la mejora de la Cultura Organizacional en el ICB.	Diseño, aplicación y evaluación del plan de intervención que den solución a los aspectos por mejorar identificados para los elementos de la Cultura Organizacional
	3.2 Establecimiento de los objetivos que se alcanzarán con el plan de intervención.	
	3.3 Definición por parte de los responsables de las actividades claves que se deberán desarrollar en el plan de intervención	
	3.4 Definición del plan de trabajo incluyendo la estimación de presupuesto, los tiempos de trabajo adicionales que serán requeridos por parte de los colaboradores, y los responsables de la realización de las actividades establecidas en el plan de intervención.	
	3.5 Diseño y aplicación de los seminarios, talleres, estrategias pedagógicas, jornadas de reflexión, ejercicios de integración, grupos de encuentro y capacitaciones que permitan la intervención de la cultura organizacional.	
	3.6 Evaluar a través de entrevistas y encuestas el plan de intervención desarrollado, para determinar si es conveniente continuar con la alternativa o definir los requerimientos de reprogramación necesarios para lograr los objetivos perseguidos.	

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto

Anexo 30. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: CONSTRUCCIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO: CULTURA ORGANIZACIONAL	
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: CONSTRUCCIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	
¿POR QUÉ?	
• Porque según la ley 1122 de 2007, tal como se precisa en el literal h del artículo 40, todos los actores del Sistema de Seguridad Social en Salud de Colombia, deben dar inicio y ejecutar los procesos de elaboración del Código de Ética (conducta) y del Código de Buen Gobierno. Dicha obligación encuentra sustento jurídico además en lo prescrito por el literal d) del artículo referido, en cuanto a la obligatoriedad de generar mecanismos de autorregulación y solución de conflictos en el Sistema. • Para cumplir los requisitos del Sistema Único de Acreditación que establece en el Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario, en los estándares 3, 96, 99, 104, 108 del grupo de estándares asistenciales, de gerencia, y de talento humano que es un derecho del paciente que la organización cuenta con un código de ética y un código de buen gobierno articulados con el direccionamiento estratégico; así como es necesario que se evalúe y garantice su cumplimiento, y se actualice cuando sea necesario. • Porque al ser una institución prestadora de servicios de salud, el Instituto del Corazón de Bucaramanga, debe tener establecidas claras conductas y claros procesos que lo guíen en su actuar frente a diversas situaciones. • Para expresar el compromiso del Instituto del Corazón de Bucaramanga con el correcto desempeño de las actividades de la empresa, en busca del logro de una gestión integral y eficiente, respeto y cumplimiento de la normatividad interna y externa, transparencia en el proceso de toma de decisiones y en todas las actuaciones administrativas y asistenciales, comportamiento ético de los colaboradores administrativos y asistenciales, y una orientación definida al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.	
¿QUÉ?	
Elaborará el Código de Ética y Buen Gobierno del Instituto de Corazón de Bucaramanga, con la alta dirección y los colaboradores de la empresa.	

¿CÓMO?		
ACCIONES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
1. Construcción participativa del código de ética y buen gobierno	Espacios donde se pueda sensibilizar, identificar y estructurar un código de ética y buen gobierno	Documento que contenga el código de ética y buen gobierno del Instituto del Corazón de Bucaramanga.
	1.1 Desarrollar actividades de ambientación y conceptualización sobre temas relacionados con la ética y la importancia de generar una ética organizacional	
	1.2 Utilizar el conocimiento de los colaboradores sobre los valores corporativos y los valores que se vivencian en la organización, identificados en los talleres desarrollados para diagnosticar los “valores” y el proceso de “toma de decisiones”.	
	1.3 Generar espacios de reflexión para que, mediante la interacción entre los colaboradores, se puedan lograr consensos en torno a los valores escogidos para la organización. Estos espacios pueden ser: debates dirigidos, reuniones de discusión, talleres o, mediante la utilización de escritos, artículos, cuentos, películas, entre otros.	
	1.4 Redactar el código de ética y buen gobierno del Instituto del Corazón de Bucaramanga	
2. Implementar programas de difusión y comunicación del código de ética y buen gobierno de manera que exista coherencia entre lo establecido en el código de ética y las conductas de cada colaborador.	2.1 Incluir los valores organizacionales establecidos en el código de ética y buen gobierno en los procesos de inducción y re-inducción.	Programa de comunicación y difusión del código de ética y buen gobierno.
	2.2 Desarrollar actividades que motiven la adopción de valores institucionales (juegos que contribuyan a conocer mejor la organización, concursos, dinámicas de grupo, entre otros)	
	2.3 Implementar actividades que permitan identificar las contradicciones que se presenten entre los comportamientos, normas y valores establecidos.	
	2.4 Desarrollar contenidos de capacitación sobre temas relacionados con la ética organizacional y el buen gobierno	
	2.5 Establecer compromisos colectivos y personales para la convivencia y el quehacer productivo.	
	2.6 Impulsar jornadas institucionales que fortalezcan cada uno de los valores organizacionales	

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto

Anexo 31. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.		
¿POR QUÉ?		
• Para conocer dónde está el conocimiento de la organización. • Para saber lo que efectivamente se puede y debe hacer con los conocimientos y sus formas de conversión. • Para implantar estrategias orientadas al conocimiento.		
¿QUÉ?		
Se realizará la identificación del conocimiento de la institución, mediante la exploración.		
¿CÓMO?		
ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Identificar el conocimiento estructurado de la organización.	Recopilación y organización del conocimiento de la institución, en forma de informes internos, normas, metodologías, presentaciones en eventos (congreso de cardiología) y reuniones (revisiones por la dirección, revisiones de tema y clubes de revista), para la organización y reutilización de éste conocimiento en nuevos proyectos de conocimiento.	Listado detallado del conocimiento explícito de la empresa.
Identificar los colaboradores claves con conocimiento crítico para la operación.	Construcción de la Matriz de Talento, que permite identificar el personal que posee conocimiento crítico que requiere aseguramiento. Los conocimientos identificados deben evaluarse basándose en los criterios de relevancia (impacto que el conocimiento tiene sobre los resultados de la dependencia) y dificultad de reemplazo (capacidad de disponer de colaboradores con ese conocimiento y la facilidad de consecución en el mercado).	Matriz de talento.

ACCIÓN ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Identificar las competencias de los colaboradores que sean útiles para alcanzar las metas de la empresa.	Se pueden aplicar las siguientes metodologías dependiendo del grado de detalle requerido: Realizar el mapeo o inventario del conocimiento existente en la organización y que es útil para alcanzar las metas propuestas, saber las competencias de los individuos de la organización y conocer cuándo es necesario capacitar o incorporar a personal externo, para el desarrollo de un servicio. Al indicar cuál es el principal conocimiento de cada colaborador, se deben asignar diferentes características al “conocimiento” como experiencia, habilidad, información especializada, procedimiento, técnica, conceptos, lecciones aprendidas entre otras. Realizar una Auditoría de Conocimiento, identificar cómo se producen los recursos de conocimiento y por quién. Permite asignar un nivel de importancia a esos recursos de conocimiento usando los datos de la organización ya establecidos e identificar aquellos que son críticos. Elaborar mapas de conocimiento, identifica la ubicación del conocimiento, sus fuentes, relaciones y ámbitos de aplicación, así como las personas que lo poseen.	Mapeo o inventario del conocimiento existente. Evidenciar qué conocimiento existe en la organización, dónde este se ubica y cómo se mueve y es utilizado dentro de ella. Dar a conocer lo que efectivamente se puede y debe hacer con los diferentes conocimientos y sus formas de conversión, conociéndose dónde está el conocimiento de la organización y dónde se puede encontrar fuera de esta.
Identificar los líderes en la organización.	Identificación de expertos y otras fuentes de información en la propia organización, es imprescindible, tanto para tareas prácticas como para las proyecciones a mediano y largo plazo.	Listado de los expertos de la institución, con su respectiva información.

ACCIÓN ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Identificar la Tecnología de Información disponible, entendida como el conjunto de componentes que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información	Identificar la utilidad que da la organización a las TI. Con ella se mide el empleo que de las TI hace la empresa para el intercambio de información y conocimiento, tanto a nivel interno como con clientes, proveedores, competencia y entorno en general. Distinguir cuáles son las TI existentes que más favorecen la GC, considerándose que las ventajas y beneficios de las TI no provienen de su mera disposición, sino de su aplicación.	Listado de la Tecnología de Información existente en la empresa, que facilita la gestión del conocimiento. Favorecer el acceso y la interacción entre personas, y eliminando obstáculos como son la ubicación y el tiempo.
Analizar la adopción de tecnologías de la información y comunicaciones, que apoyen la GC.	Considerar los costos asociados, el entrenamiento al personal, los aspectos éticos y la relación existente entre tecnología y personal (número de equipos, cobertura, etc)	Análisis de las TICs que mejor se adaptan a las necesidades de la organización.

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto.

Anexo 32. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.		
¿POR QUÉ?		
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio con énfasis en la generación y utilización del conocimiento. - Reducir los costos asociados a la repetición de errores.		
¿QUÉ?		
Se fomentará el desarrollo y transferencia del conocimiento en los colaboradores de la institución.		
¿CÓMO?		
ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Análisis de la necesidad de crear o no una <i>Cultura de Conocimiento</i> dentro de la organización alineado con el proyecto de cultura organizacional, la cual permitiría que los colaboradores posean una actitud abierta a la transferencia, aseguramiento, aprendizaje y generación de conocimiento y que perciban la gestión del conocimiento como algo que es responsabilidad de todos y que le aporta al crecimiento de la empresa.	La creación de una cultura de conocimiento implica: Sesiones de sensibilización que resalten las ventajas competitivas que desarrolla una organización al realizar GC, utilizando herramientas efectivas como los son carteles, volantes, afiches, emails y notas que incentiven y reflejen las ventajas de la transferencia de conocimiento. Campañas masivas impactantes para la creación de cultura orientada a la gestión del conocimiento, que motive la utilización de herramientas de conocimiento disponibles y la participación en sesiones de trabajo, involucrando a todos los colaboradores como protagonistas de la GC, debido a que son ellos los únicos capaces de transferir y asegurar el capital intelectual de la empresa. La Política de Gestión del Conocimiento, donde se establezcan los principios, roles y mecanismos de interacción que facilitan la creación, transferencia y aseguramiento del conocimiento.	Inicios de una cultura de conocimiento. Utilización de herramientas de conocimiento disponibles. La Política de Gestión del Conocimiento.

ACCIÓN ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Analizar las diferentes formas de crear un entorno adecuado en el área de trabajo para realizar la gestión del conocimiento.	Definir los espacios para la gestión del conocimiento de forma sistemática, para realizar seguimiento a los programas y planes de trabajo, resolviendo problemas de manera conjunta. Analizar la creación de redes de trabajo, un espacio interactivo en el que grupos de colaboradores de diferentes áreas, comparten intereses y conocimientos comunes y resuelven problemas de manera conjunta para el aseguramiento del conocimiento Establecer comunidades de práctica (CoP), que se comprometen en actividades y discusiones conjuntas para compartir información con el fin de construir relaciones.	Espacios para la gestión del conocimiento.
Establecer planes y proyectos de transferencia de conocimiento.	Dependiendo de las habilidades de la población objetivo de transferencia, se pueden realizar las siguientes actividades: Tutoría o entrenamiento en el trabajo, instructores internos o documentación de procesos, instructivos, métodos y prácticas, junto con invitar a los expertos a espacios para la gestión del conocimiento. Analizar y estructurar la creación del proyecto universidad ICB a través de las herramientas tecnológicas como Moodle, con el fin de transmitir conocimientos acordes al nivel de complejidad del instituto por parte de los expertos de la institución.	Planes de transferencia de conocimiento.
Evaluar las necesidades educativas de los usuarios, valorando el conocimiento, las expectativas, las necesidades de información y educación del paciente y la familia sobre su enfermedad, las necesidades relacionadas con la prevención de enfermedades y la promoción de la salud.	Evaluar las necesidades educativas de los usuarios, a cargo del equipo de salud y coordinada por el médico tratante responsable Contar con un sistema de investigación, análisis e información sobre las causas de desatención de los usuarios. Establecer un plan sobre promoción de la salud y prevención de las enfermedades. Estrategias estandarizadas de educación en salud a los usuarios, las cuales responden a las necesidades de la población objeto, contemplando en las guías de atención los parámetros que se utilicen para definir las necesidades de educación en salud, con el apoyo de material educativo e incluye la participación del usuario en la seguridad durante el proceso de la atención.	Mejoras en la atención de los usuarios. Informe de causas de desatención de los usuarios. Plan de Promoción de la Salud y Prevención.

ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Establecer un proceso para aprender de la práctica.	Desarrollar métodos de trabajo que permitan aprovechar las lecciones que resultan del contacto con los usuarios y clientes, las deficiencias, las dificultades y logros en la prestación de los servicios y otros identificados. Generar y validar mejores prácticas, fortalecer habilidades profesionales, compartir lecciones aprendidas, trabajar en equipo, crear conocimiento organizado para beneficio de la empresa y acortar el ciclo de aprendizaje de los más nuevos.	Actualización de protocolos, manuales e instructivos. Mejoramiento de los métodos de trabajo.
Identificar las alternativas para la adquisición de bases de datos y/o una plataforma tecnológica, después del análisis de la viabilidad de las mismas, para facilitar la colaboración y el compartir entre todos los miembros de la empresa, para constituir un portal de gestión del conocimiento.	La estructuración de un sistema de información sólido que permite el procesamiento y actualización ágil de la información, que facilita la explicitación y sociabilización del conocimiento gracias a procesos y procedimientos estructurados, que posibilita realizar un seguimiento oportuno a las necesidades de los clientes y al manejo que se le da a la información.	Bases de datos y plataforma tecnológica. La sistematización de la información, su recaudo, almacenamiento, transmisión y control a través de las tecnologías de la información.
Fortalecer la evaluación de competencias.	Establecer y valorar las competencias requeridas que deben tener los colaboradores que tienen conocimientos críticos para realizar aseguramiento y transferencia del conocimiento, identificando brechas entre las competencias actuales y las requeridas y asegurando la transferencia del conocimiento y mejores prácticas a los colaboradores del área, de acuerdo con lineamientos corporativos y requerimientos del negocio. Mejorar los planes de capacitación para reducir las brechas y tener mejores condiciones para realizar la transferencia de conocimiento. Desarrollo de competencias requeridas para la transferencia y aseguramiento del conocimiento.	Evaluación de competencias. Planes de capacitación mejorados.

ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Analizar la viabilidad de la creación de una red de conocimiento con las Instituciones de Educación Superior (IES), con empresarios, con proveedores, con clientes y usuarios, y con organizaciones estatales y gubernamentales.	Realizar el estudio de viabilidad. Construir relaciones por interés de ambas partes. Intercambio frecuente de información y conocimientos. Generar conocimiento mediante proyectos de investigación en la especialidad. Compartir buenas prácticas empresariales entre organizaciones.	Viabilidad de las redes de conocimiento. Generación de conocimiento entre organizaciones. Insumos, productos y servicios que cumplen con las exigencias de la empresa.

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto.

Anexo 33. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.		
¿POR QUÉ?		
• Formular una estrategia de alcance organizacional para la aplicación del conocimiento. • Promover la mejora continua de los procesos de negocio con énfasis en la generación y utilización del conocimiento. • Para preservar y actualizar constantemente el conocimiento de la institución • Para recuperar el conocimiento cuando sea necesario su uso. • Implantar estrategias orientadas al conocimiento.		
¿QUÉ?		
Se definirá como se aplicará y usará el conocimiento para beneficio de la organización. Se buscará que se retenga, preserve, almacene, actualice y recupere el conocimiento de la empresa, para su posterior utilización.		
¿CÓMO?		
ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
1. Seleccionar las diferentes alternativas a implementar para avanzar en la gestión del conocimiento.	1.1. De acuerdo a la identificación y evaluación de los beneficios, se analiza y se selecciona la(s) alternativa(s) más favorable(s) dentro de cada uno de los aspectos que se deben desarrollar, que fueron descritos en la actividad de formulación.	Alternativa o alternativas a implementar.
2. Establecer el plan de implementación	2.1. Una vez seleccionada la alternativa o alternativas a implementar, es necesario detallar los distintos componentes del proyecto, para lo cual se deben tener en cuenta las acciones descritas a continuación de esta.	Definición del plan de implementación para la alternativa o alternativas seleccionadas.

ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
2.1.1. Integrar todas las áreas asistenciales y administrativas, para la toma de decisiones en cualquier nivel de la organización, mediante el proceso de gerencia de la información.	Compilación, análisis y síntesis de información procedente, tanto del entorno interno como externo a la organización necesario para la toma de decisiones. Establecer espacios que informen las decisiones tomadas, en donde exista retroalimentación con el propósito de ayudar a generar planes para adquirir ventajas competitivas.	Mejora del desempeño organizacional, utilizando efectivamente el conocimiento para la toma de decisiones, facilitándose este proceso y disminuyéndose los niveles de riesgo.
2.1.2. Contar con procesos para identificar y evaluar las características socio-culturales del paciente y su familia, así como las necesidades del paciente en el momento de su ingreso, y documentarlas para que el equipo de salud responsable de su atención las conozca y actúe en consecuencia.	Establecer procesos para la identificación y evaluación de las características socio-culturales del paciente y su familia, junto con las necesidades de los mismos.	Procesos de identificación y evaluación de características socio-culturales del paciente y su familia.
2.1.3. Garantizar que la organización revisa el plan individual de atención y sus resultados, lo cual permite calificar la efectividad, la seguridad, la oportunidad y la validez de la atención a través de la información consignada y ajustar y mejorar los procesos.	Establecer un sistema periódico y sistemático de evaluación interna de una muestra de historias clínicas y/o registros asistenciales por parte de pares, para los casos de eventos adversos, contando con un mecanismo para retroalimentar al equipo de salud sobre los resultados de la evaluación.	Mejorar la atención de los usuarios, mediante el sistema periódico de evaluación del plan individual de atención.
Analizar las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los conocimientos y que se incorpora como conocimiento tácito de los integrantes de la organización	Analizar las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.	Buenas Prácticas identificadas

ACCIÓN ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Realizar Talleres de Retrospección al finalizar un proyecto, evento o plan de trabajo ejecutado.	Identificar brechas (resultados vs objetivos), identificar primeras causas (Qué estuvo bien y qué estuvo mal?), identificar causas raíces, generar la lección aprendida y elaborar memoria.	Divulgación de las lecciones aprendidas a los usuarios que se identifiquen como potenciales.
Proteger el conocimiento y la información.	Firma de contratos de confidencialidad, clasificación de la información confidencial, la toma de medidas para la protección del know how, el registro de los conocimientos susceptibles de protección por medio del registro de la propiedad intelectual. Establecer una política de confidencialidad frente a la información del usuarios y que su presencia en la organización no será divulgada sin su consentimiento. Establecer mecanismos estandarizados, implementados y evaluados para garantizar la seguridad y confidencialidad de la información. Establecer un procedimiento para la asignación de claves de acceso, existencia de backups y copias redundantes de información.	Contratos de confidencialidad Política de confidencialidad

ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Seleccionar, a partir de los múltiples sucesos que vive la organización, las personas y procesos que por su valor deben retenerse.	Diseñar un <i>plan de aseguramiento del conocimiento</i>, identificándose los candidatos que deben recibir el conocimiento crítico y estableciendo las necesidades de transferencia del conocimiento. Así, es posible minimizar los riesgos de la organización ante cualquier eventualidad con los individuos más calificados y experimentados que ella posee. Establecer procedimiento entrega del cargo y plan de aseguramiento del conocimiento. Armonizar políticas institucionales para el desarrollo de carrera y aclarar lineamientos para la retención de personal clave, fortalecer incentivos y visualizar estrategias de flexibilización de los procesos de contratación de personal temporal, en pro del aseguramiento del conocimiento.	Plan de aseguramiento del conocimiento.
Garantizar que la memoria organizacional se actualice constantemente.	Esta gestión se basa en las nuevas tecnologías de información que identifican y transmiten el conocimiento de manera controlada y confidencial, así como se da la actualización ágil de la información e implican una reducción de la solicitud del conocimiento contenido en las personas. Programa de preservación y actualización del conocimiento. Armonizar políticas institucionales para el desarrollo de carrera y aclarar lineamientos para la retención de personal clave, fortalecer incentivos y visualizar estrategias de flexibilización de los procesos de contratación de personal temporal, en pro del aseguramiento del conocimiento.	Almacenamiento y disposición continua del conocimiento para facilitar a los empleados el saber necesario para actuar en determinadas situaciones

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto

**Anexo 34. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO ESTRUCTURA DE RED. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA:
DIAGNOSTICO DE LA RED DEL SECTOR SALUD, DEL SUBSECTOR CARDIOLOGÍA Y DE LA ESTRUCTURA
DE RED DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.**

PROYECTO: ESTRUCTURA DE RED ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: DIAGNOSTICO DE LA RED DEL SECTOR SALUD, DEL SUBSECTOR CARDIOLOGÍA Y DE LA ESTRUCTURA DE RED DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.		
¿POR QUÉ?		
• Para la recopilación e identificación de la información actual de la estructura de red del sector, del subsector de cardiología y de la estructura de red del Instituto del Corazón de Bucaramanga que permitan justificar la ejecución de los planes de intervención para la mejora de dicha estructura. • Para cumplir los requisitos exigidos por el Sistema Único de Acreditación, y así prestar un mejor servicio al paciente y su familia en el Instituto del Corazón de Bucaramanga. • Porque se hace necesario comprender mejor la conducta y el desempeño del Instituto del Corazón de Bucaramanga en su estructura de red y así poder mejorarla para un mejor aprovechamiento de la misma.		
¿QUÉ?		
Se realizará un diagnóstico de la red del sector salud, del subsector de cardiología, y de la estructura de red del Instituto del Corazón de Bucaramanga, con sus sedes propias, IPSs aliadas, clientes y proveedores.		
¿CÓMO?		
ACCIONES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
	Las redes que se diagnostican son: Red con otras empresas del sector (aliados), red con clientes, red con proveedores. La conducta y el desempeño de las empresas puedan ser mejor comprendidas mediante el examen de la red de relaciones en las que están inmersas: Los tres tipos de características relacionales son:	

	Estructura de la red: refiriéndose a la tendencia general de las relaciones dentro de la cual se incorpora al sector, diagnosticando: • <u>Densidad de la red:</u> Diagnosticar si los vínculos entre las empresas del sector, los vínculos con los clientes y los vínculos con los proveedores son o no son densos. • <u>Posicionamiento dentro de la red:</u> Cuales empresas se encuentran en los núcleos estructurales y cuales en las periferias de las redes estudiadas. Pertinencia a la red refiriéndose a • <u>Composición de la red:</u> Si existe alta o poca competencia en el sector, pocos o muchos clientes y proveedores. • <u>El estatus:</u> posicionamiento de las empresas del sector respecto a sus clientes, sus proveedores y entre las empresas que lo conforman. • <u>Los recursos:</u> Si los recursos disponibles en cada una de las redes de relaciones son abundantes o escasos. • <u>El acceso:</u> Si los vínculos de la red del sector con ciertas industrias proveedoras, puede impedir el acceso de otras empresas, o subsectores, y así mantener beneficios mediante barreras de entrada. Modalidad de los vínculos, como el conjunto de normas institucionalizadas y las normas que rigen el comportamiento apropiado en la red (contratos formales o interpretaciones que se desarrollan en el día a día), diagnosticando: • <u>Fuerza de las conexiones:</u> Si los lazos con las redes de las empresas del sector, con los clientes y con los proveedores son fuertes o débiles. • <u>Naturaleza de las relaciones:</u> las cuales pueden ser de colaboración o de competencia, buenas o malas, amistosas o de enemistad (establecen el tono para la forma de interacción entre los actores del sector como benignos o rivales), tanto dentro de la industria y a través de industrias proveedoras y de los clientes. También se analiza si existe intercambio de información, asesoramiento, bienes y personal compartido, etc, en cada una de las redes estudiadas.	
--	---	--

ACCIONES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
1. Diagnosticar la red del sector salud y del subsector de cardiología desde una perspectiva de red.	1.1 Diagnosticar la red del sector salud, a través de consultas, entrevistas, búsquedas en bases de datos, etc; desde una perspectiva de red, considerando tres tipos de características relacionales: estructura de la red, la pertenencia a la red, y la modalidad de los vínculos en las redes. 1.2 Indagar todas aquellas restricciones legales y políticas que limiten los vínculos de las redes diagnosticadas.	Informes con los aspectos positivos y aspectos por mejorar de cada uno de los elementos analizados (estructura de red del sector y subsector, estructura de red del ICB, recursos y capacidades inimitables de la red del ICB, costos, dinámica de la red del ICB).
2. Estructura de red del ICB (alianzas Estratégicas, Clientes, Proveedores)	2.1 Diagnosticar las redes del Instituto del Corazón de Bucaramanga, a través de entrevistas, encuestas, talleres, etc; considerando tres tipos de características relacionales: estructura de la red, la pertenencia a la red, y la modalidad de los vínculos en las redes del ICB. 2.2 Indagar todas aquellas restricciones legales y políticas que limiten vínculos más cercanos o estrechos con cualquiera de las redes del Instituto del Corazón de Bucaramanga (aliados estratégicos, clientes y proveedores).	
3. Recursos y Capacidades Inimitables de la red del ICB	Apoyados en la visión basada en los recursos (RVB), pero con un análisis de las redes de una empresa, se identifica que las redes le permiten a las compañías acceder a los principales recursos de su entorno, como la información, acceso, capital, bienes, servicios y demás, así como tienen el potencial para mantener o mejorar la ventaja competitiva de la empresa (recursos de la red). Asimismo, la red de una organización puede ser considerada como la creación de valor inimitable e insustituible, como un recurso inimitable por sí misma, y/o como un medio para acceder a los recursos y capacidades inimitables. (Gulati, Nohria y Zaheer –Strategic Networks, 2000) 3.1 Utilizar el marco conceptual utilizado (estructura de la red, la pertenencia a la red, y la modalidad de los vínculos), para diagnosticar a través de entrevistas, encuestas, talleres, etc, cuáles de las redes del ICB crean recursos o capacidades inimitables, cuáles de estas redes se comportan como recursos o capacidades inimitables y/o cuáles permiten acceder a recursos inimitables.	
4. Costos	4.1 Realizar un Diagnóstico del costo de funcionar en red, respecto al costo de desarrollar esas actividades directamente por el Instituto del Corazón de Bucaramanga.	
5. Dinámica de la Red	5.1 Diagnosticar a través de entrevistas, búsquedas en internet y bases de datos, listas de chequeo, encuestas, entre otros, los factores internos y externos que influyen en el cambio y la dinámica de las redes del ICB con el tiempo.	

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto

**Anexo 35. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO ESTRUCTURA DE RED. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA:
FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN DE LAS REDES DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE
BUCARAMANGA S.A.**

PROYECTO: ESTRUCTURA DE RED ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN DE LAS REDES DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.		
¿POR QUÉ?		
Para transformar los aspectos por mejorar identificados en alternativas de intervención estructuradas con información relevante, que es necesaria considerar para una correcta selección y posterior elaboración de los planes de intervención.		
¿QUÉ?		
Se realizará la formulación de alternativas de intervención de las redes del Instituto del Corazón de Bucaramanga, basados en los informes del diagnóstico.		
¿CÓMO?		
ACCIONES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
1. Analizar los elementos diagnosticados para la red del sector salud, del subsector de cardiología, y la red del Instituto del Corazón de Bucaramanga.	1.1 Unificar los informes obtenidos en el diagnóstico de las redes.	Informe con el análisis de los aspectos positivos y por mejorar de la estructura de red del sector, del subsector y del Instituto del Corazón de Bucaramanga.
	1.2 Desarrollar reuniones de trabajo en las que se generen espacios de reflexión colectiva para la discusión, interpretación y análisis de los elementos diagnosticados (aspectos positivos y por mejorar) que serán intervenidos.	
	1.3 Realizar reuniones aclaratorias con el comité estratégico (junta directiva y gerencia) o representantes de los mismos y colaboradores claves, para establecer un consenso en las opiniones obtenidas.	

ACCIONES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
2. A partir de los aspectos por mejorar identificados, establecer las alternativas de intervención de la cultura organizacional del Instituto del Corazón de Bucaramanga	2.1 Tomando como insumo el anterior análisis, identificar las posibles alternativas de intervención viables que permiten dar solución a la necesidad definida.	Informe con las alternativas de intervención definidas para la mejora de la estructura de red del Instituto del Corazón de Bucaramanga
	2.2 Determinar un costo aproximado de cada una de las alternativas de intervención propuestas.	
	2.3 Elaborar las matrices de alternativas en un marco lógico, es decir organizar y resumir información relevante de cada alternativa y realizar comparaciones entre ellas, estableciendo aspectos como: • Objetivos de impacto: Determinar el impacto que se pretende producir, esto es, la magnitud de la modificación que el proyecto espera generar en la cultura organizacional. • Objetivos específicos: Mejoras que se irán alcanzando con el desarrollo del proyecto. • Metas: Definidas en términos de cantidad, calidad y tiempo. Supuestos: explicitar las condiciones externas que afectan al proyecto pero que están fuera de su control.	
	2.4 Elaborar un informe con las distintas alternativas de intervención y un resumen del análisis realizado a cada alternativa.	

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto

Anexo 36. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE ESTRUCTURA DE RED. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE RED DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO: ESTRUCTURA DE RED ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y PLANES DE INTERVENCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE RED DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	
¿POR QUÉ?	
• Porque según el Proyecto de Ley Estatutaria de Salud del 2013 en su artículo 8º: REDES DE SERVICIOS. El Sistema Único de Salud estará organizado en redes integrales de servicios de salud de carácter público con participación del sector privado. <i>Parágrafo.</i> Los servicios de salud estarán garantizados de acuerdo con las necesidades de la población, ajustados a los principios de oportunidad, eficacia, calidad, eficiencia, equidad y humanización. • Para centralizar todas las actividades que desarrolla el Instituto del Corazón de Bucaramanga. • Para cumplir los requisitos exigidos por el Sistema Único de Acreditación, y así prestar un mejor servicio al paciente y su familia en el Instituto del Corazón de Bucaramanga. • Porque se hace necesario comprender mejor la conducta y el desempeño del Instituto del Corazón de Bucaramanga en su estructura de red y poder mejorarla una vez analizados sus aspectos. • Para tener una visión más completa del comportamiento estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga. • Para eliminar barreras de accesibilidad, y dar oportunidad y calidad en la atención de los pacientes y sus familiares del ICB. • Para posicionar al ICB con las Clínicas Aliadas al Instituto del Corazón de Bucaramanga.	
¿QUÉ?	
Se realizará la evaluación de alternativas y elaborará el plan de intervención de la estructura de red del Instituto del Corazón de Bucaramanga, con sus sedes propias, IPSs aliadas, clientes y proveedores.	

¿CÓMO?		
ACCIONES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
1. Evaluación y elección de las alternativas de intervención de la estructura de red del Instituto del Corazón de Bucaramanga	1.1. Estructurar un formato de evaluación de las alternativas de intervención de la estructura de red propuestas.	Aprobación por parte de la Junta Directiva de las alternativas de intervención de la estructura de red del ICB
	1.2 Enviar un informe a la junta directiva las alternativas de intervención definidas para el Instituto del Corazón de Bucaramanga, para que estudie el contexto particular de cada una de ellas.	
	1.3 Junta Directiva evalúa las alternativas de intervención a través del formato de evaluación elaborado.	
	1.4 Elección de las alternativas de Intervención de la estructura de red del Instituto del Corazón de Bucaramanga.	
2. Diseñar un plan de intervención para que la todas las sedes del ICB (IPSS en alianza) se encuentren integradas en red.	Por solicitud del Sistema Único de Acreditación, se hace necesario que todas las sedes del Instituto del Corazón de Bucaramanga, se encuentren integradas en red, con el fin de ofrecer facilidades de atención al paciente y su familia.	Diseño, aplicación y evaluación del plan de intervención para que todas las sedes del ICB se integren en red.
	Asimismo, por el Proyecto de Ley Estatutaria de Salud del 2013 en su artículo 8°: REDES DE SERVICIOS. El Sistema Único de Salud estará organizado en redes integrales de servicios de salud de carácter público con participación del sector privado. <i>Parágrafo.</i> Los servicios de salud estarán garantizados de acuerdo con las necesidades de la población, ajustados a los principios de oportunidad, eficacia, calidad, eficiencia, equidad y humanización	
	2.1 Estudio del contexto particular de cada uno de los estándares asistenciales que se refieren a las sedes integradas en red (estándar 58 al 73) establecidos en el Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario; definidos para alcanzar que las sedes del ICB se encuentren integradas en red. Asimismo, estudiar el contexto de los aspectos por mejorar identificados para la estructura de red relacionado con sedes integradas en red.	
	2.2 Establecimiento de los objetivos que se alcanzarán con la integración en red de las sedes del ICB.	

	2.3 Definición por parte de los responsables de las actividades claves que se deberán desarrollar en el plan de intervención para que la todas las sedes se encuentren integradas en red. 2.4 Definición del plan de trabajo incluyendo la estimación de presupuesto, de los tiempos de trabajo adicionales que serán requeridos por parte de los colaboradores y los responsables de la realización de las actividades establecidas en el plan de intervención de las sedes integradas en red. 2.5 Evaluar a través de entrevistas y encuestas el plan de intervención desarrollado, para determinar si es conveniente continuar con la alternativa o definir los requerimientos de reprogramación necesarios para lograr los objetivos perseguidos.	
ACCIONES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
3. Estructurar los demás planes de intervención de la estructura de red del ICB (Clientes y Proveedores)	3.1 Estudio del contexto particular de las alternativas de intervención elegidas para la mejora de la estructura de red del ICB. 3.2 Establecimiento de los objetivos que se alcanzarán con los planes de intervención. 3.3 Definición por parte de los responsables, de las actividades claves que se deberán desarrollar en los planes de intervención 3.4 Definición del plan de trabajo incluyendo la estimación de presupuesto, los tiempos de trabajo adicionales que serán requeridos por parte de los colaboradores, y los responsables de la realización de las actividades establecidas en los planes de intervención. 3.5 Diseño y aplicación de los seminarios, talleres, encuestas, entrevistas que permitan la intervención de la estructura de red del Instituto del Corazón de Bucaramanga. 3.6 Evaluar a través de entrevistas y encuestas los planes de intervención desarrollados, para determinar si es conveniente continuar con las alternativas o definir los requerimientos de reprogramación necesarios para lograr los objetivos perseguidos.	Diseño, aplicación y evaluación de los otros planes de intervención de la estructura de red del ICB (Clientes y Proveedores)

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto.

Anexo 37. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO CRECIMIENTO INSTITUCIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: DIAGNOSTICO DEL PROYECTO DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO: CRECIMIENTO INSTITUCIONAL		
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: DIAGNÓSTICO DEL PROYECTO DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.		
¿POR QUÉ?		
Para la recopilación y análisis de los antecedentes e información que permitan justificar la ejecución del proyecto.		
¿QUÉ?		
Se realizará el diagnóstico de la situación actual que incluye los aspectos relacionados y que tienen influencia directa en el proyecto.		
¿CÓMO?		
ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Realizar el diagnóstico de la situación actual, estableciendo la descripción y análisis de los principales aspectos relacionados el proyecto.	Identificación de área de estudio y área de influencia: Presentar todos los antecedentes relevantes como el tipo de zona, caracterización de la infraestructura y servicios disponibles, condiciones socioeconómicas de la población, aspectos culturales y sociales junto con otros aspectos relevantes para el proyecto, que permitan realizar una descripción del área de estudio y del área de influencia.	Delimitación del área de estudio y del área de influencia.
	Identificar la población objetivo, aquella que será beneficiada con el proyecto, definida como la población total del área de influencia, considerando los siguientes factores: • Tipo de zona: rural o urbana • Características socioeconómicas: actividades económicas que se desarrollan y su temporalidad. • Características demográficas: expansión urbana, migraciones u otros factores que puedan modificar el crecimiento poblacional. • Servicios básicos: disponibilidad de saneamiento básico, energía y	Caracterización de la población objetivo.

	telecomunicaciones. • Condiciones de accesibilidad a los servicios de salud: distancia, vías de acceso, tipo de red vial, disponibilidad de medios de transporte y tarifas. • Condiciones de servicios educativos y alternativas a los servicios de salud públicos. • Análisis de peligros: indaga sobre los peligros que pueden impactar sobre la salud de la población. • Análisis de vulnerabilidad: averigua sobre las condiciones que pueden vulnerar o agravar la salud de la población	
ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Realizar el estudio de mercado, que incluye la estimación de la demanda y las características de la oferta existente de los servicios vinculados con el proyecto.	Determinar la magnitud de la demanda existente en el momento del análisis y proyectada durante el horizonte del proyecto, para conocer cuántos servicios debe entregar el proyecto para que, sumados a la oferta existente, se satisfaga la demanda, definiéndose la demanda como el requerimiento que realiza la población afectada sobre el conjunto de servicios, por unidad de tiempo, necesaria para satisfacer su necesidad. La demanda debe medirse en las magnitudes apropiadas, por ejemplo, número de atenciones médicas al año. Realizar una proyección del nivel de demanda total por el servicio bajo estudio.	Determinación de la demanda actual y proyectada
	Establecer la oferta actual y proyectada de los servicios de salud, es la cantidad del servicio provista en el área de influencia, así como los servicios alternativos que permiten satisfacer la demanda a lo largo de la vida del proyecto Para su estimación se deben considerar aspectos como: capacidad de la infraestructura existente, equipos y personal capacitado disponible y cumplimiento de normas de calidad del servicio. Proyectar la oferta, considerando la provisión del servicio por parte de los oferentes actuales o la entrada de nuevos proveedores al área de influencia.	Determinación de la oferta actual y proyectada.
	Dimensionar el déficit actual, corresponde a la diferencia entre la demanda total y la oferta, reflejando los requerimientos por el servicio de la población afectada por el problema	Déficit Actual y Proyectado

ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Realizar el diagnóstico de los involucrados	Analizar los grupos relevantes e identificar a los grupos de interés que puedan influir en el proyecto, sea favorable o desfavorablemente. Incluir información sobre los grupos sociales que se beneficiarán con el proyecto como la población localizada en el área de influencia, población demandante potencial, se puede estimar utilizando los indicadores de cobertura de servicios de salud y la población demandante efectiva, así como las entidades (Ministerio de Salud), públicas o privadas, relacionadas con la inversión, la operación y el mantenimiento del proyecto. Asimismo, se puede incluir información del perfil epidemiológico, que puede mejorar la identificación de las enfermedades prevalentes en el grupo poblacional que se quiere intervenir y, por tanto, los servicios que se requieren. Identifica también los hábitos de los grupos involucrados que pueden influir en su estado de salud.	Identificación de los involucrados en el proyecto que influyen en el desarrollo del mismo.
Realizar el diagnóstico de los servicios	Realizar el diagnóstico de los servicios en tres ejes: • Capacidad actual: se determina a partir de la capacidad instalada para producir servicios de salud • Posibilidades de optimización: establece la máxima capacidad que se puede lograr con los recursos disponibles, luego de realizar mejoras en la gestión o gastos no significativos. • Gestión de servicio	Diagnóstico de los servicios

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto

Anexo 38. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO CRECIMIENTO INSTITUCIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.		
¿POR QUÉ?		
Para transformar la áreas de intervención en alternativas de proyecto, a través de la selección y articulación de los servicios requeridos para producir el impacto deseado.		
¿QUÉ?		
Se realizará la estructuración de las alternativas de crecimiento, a través del planteamiento técnico-económico de las mismas.		
¿CÓMO?		
ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Identificar las posibles alternativas sobre la base de las áreas de intervención más viables y con mayor peso relativo, que permiten dar solución a la necesidad definida, de las cuales deben descartarse las que no son factibles por motivos técnicos, presupuestarios, legales u otros.	Las alternativas que se han trabajado hasta el momento son: 1. IPS Hospitalaria. 2. Operación de Hospitales 3. Servicios Periféricos Ambulatorios. 4. Establecer la estructura de costos Planteamiento técnico de las alternativas, especificar las condiciones, procedimientos y diseños necesarios para implementar cada una de las alternativas. Analizar los siguientes aspectos para cada alternativa: • Localización: analizar el área geográfica y seleccionar la ubicación que genere el mayor impacto potencial, para los usuarios y la comunidad, al menor costo posible. • Portafolio de Servicios: especificar con claridad los servicios de cada alternativa y la población beneficiaria, para determinar si afectarán los resultados de los estudios de oferta y de demanda realizados.	Identificación y definición de las alternativas de crecimiento.

	• Tamaño: Se define a partir de la brecha oferta-demanda, teniendo en cuenta los factores de producción: brecha de infraestructura, brecha de equipamiento y brecha de recursos humanos • La tecnología: Debe estar de acuerdo con las condiciones del área de estudio y con el nivel de complejidad de los servicios de salud, teniendo en cuenta criterios como vigilancia tecnológica, disponibilidad de insumos y repuestos, y en general, condiciones para su operación y mantenimiento. • El tiempo: considera el inicio de la ejecución, detalla las actividades a realizar y el tiempo que estas durarán. • El análisis de riesgo: plantea medidas de contingencia y mitigación de riesgos en el diseño del proyecto, tanto para la etapa de inversión como para la de operación. • Programa de requerimientos. Debe utilizarse la información de las brechas de recursos obtenidas en el planteamiento técnico de las alternativas. Requerimientos de infraestructura establecidos en el programa arquitectónico, obras exteriores, sanitarias y eléctricas, licencias y permisos. Requerimientos de equipamiento respaldados por cotizaciones que sirvan para costear las adquisiciones. • Aspectos administrativos: Describir los requerimientos organizacionales relevantes de cada alternativa, caracterizando la descentralización y/o externalización de procesos, los perfiles del personal (directivos, profesionales y técnicos) y los costos asociados.	
ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Determinar los costos de cada alternativa según los precios del mercado.	Calcular los costos de inversión sobre la base de los requerimientos estimados y de los costos unitarios, junto con los costos incrementales de operación y mantenimiento.	Costos de cada alternativa de crecimiento.
Identificar los beneficios de cada alternativa.	Identificación de los beneficios de cada alternativa del proyecto, y pueden ser aumento del consumo del servicio, ahorro de costos, revalorización de bienes y/o reducción de riesgos.	Beneficios de cada alternativa de crecimiento.

ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Elaborar las matrices de alternativas en un marco lógico	Organizar y resumir información relevante de cada alternativa y realizar comparaciones entre ellas, estableciendo los siguientes aspectos: • Objetivos de impacto: Determinar el impacto que se pretende producir, esto es, la magnitud de la modificación que el proyecto espera generar en el problema que enfrenta la población objetivo. • Objetivos de producto: se refiere al tipo de servicios que cada alternativa entrega a la población objetivo. • Indicadores: Definir indicadores para cada uno de los objetivos de impacto y de producto. • Metas: Se definen en términos de cantidad, calidad y tiempo, utilizando los indicadores seleccionados. • Fuentes de verificación: registros utilizados como evidencia. • Supuestos: explicitar las condiciones externas que afectan al proyecto pero que están fuera de su control.	La matriz de marco lógico para cada alternativa.

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto

Anexo 39. MATRIZ PROJECT STRATEGY, PROYECTO DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL. ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y PLAN DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y PLAN DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.		
¿POR QUÉ?		
Para establecer la conveniencia técnico-económica de ejecutar el proyecto.		
¿QUÉ?		
Se realizará la evaluación de las alternativas de crecimiento, de acuerdo a la viabilidad de la implementación de las mismas.		
¿CÓMO?		
ACCION ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS ESPERADOS
Realizar el análisis costo-beneficio, determinando si los beneficios que se obtienen son mayores que los costos involucrados, al identificar, medir y valorar los costos y beneficios del proyecto.	Valoración de los beneficios que se pueden cuantificar, implica asignar un valor monetario e identificación de los beneficios cualitativos. Identificación de costos relevantes, que constituyen todos aquellos recursos utilizados para la materialización del proyecto, en las etapas de diseño, ejecución, mantenimiento y operación. Realizar el flujo de costos, diligenciando la matriz que contiene los costos que debe afrontar el proyecto en cada período de ejecución y operación, desglosándose los costos. Flujo de Beneficios Netos. Una vez valorados los costos y beneficios del proyecto, deberá calcularse el flujo de beneficios netos, para cada periodo del horizonte de evaluación del proyecto.	Informe del análisis de costo-beneficio.
ACCION ESPECÍFICA	DETALLES ADICIONALES	RESULTADOS

A DESARROLLAR		ESPERADOS
Calcular los indicadores de rentabilidad.	Calcular los indicadores Valor Actual Neto (VAN), Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), a partir de los flujos de beneficios netos.	Cálculo de los indicadores de rentabilidad.
Realizar el análisis multicriterio.	La opción es contribuir un índice sumatorio ponderado que permita priorizar las alternativas utilizando un conjunto de criterios complementarios.	Priorización de las alternativas a evaluar.
Seleccionar la alternativa o de alternativas solución.	De acuerdo a la evaluación técnico-económica de las alternativas, se analiza y se selecciona la(s) alternativa(s) más favorable(s). Determinando que proyectos se deben financiar, cuáles postergar y cuáles eliminar.	Alternativa o alternativas a implementar.
Establecer el plan de implementación	Una vez seleccionada la alternativa o alternativas a implementar, como resultado de la evaluación de cada una de las propuestas, es necesario detallar los distintos componentes del proyecto. Implica describir los procesos requeridos para lograr los objetivos de producto propuestos, con sus respectivas actividades e insumos, así como el cronograma, estructura organizacional, requerimientos de información, planes de monitoreo, presupuesto y plan de financiamiento.	Definición del plan de implementación para la alternativa o alternativas seleccionadas.
Realizar la evaluación EXPOST	Determinar si es conveniente continuar con la alternativa o definir los requerimientos de reprogramación necesarios para lograr los objetivos de impacto perseguidos.	Reprogramación de la alternativa elegida.

Fuente: Propia y aprobada por el responsable el responsable del proyecto.

Anexo 40. MAPA ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.



Anexo 41. HOJA DE VIDA INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR					
Perspectiva	Financiera		Objetivo Estratégico	Crear una sólida base financiera	
Nombre	Aumento anual de las ventas totales				
Alias	BSC_2013_PF_Base_AVT				
Descripción	El porcentaje de incremento de las ventas, representa cuantitativamente los beneficios causados por nuevos negocios y/o por las mejoras en los negocios existentes.				
Variables Asociadas	Ventas totales del período 1 Ventas totales del período 2				
Fórmula	Porcentaje de crecimiento de las ventas totales= (Ventas totales del período 2 - Ventas totales del período 1)/Ventas totales del período 2				
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Anual	
Unidad de Captura	Pesos		Unidad de almacenamiento	%	
Meta Constante	18%		Función Resumen	Último valor	
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > 18% - 100% Amarillo: 18% Rojo: < 18% - 0%	
Fuente de Información	Informe Asamblea General del período				
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	2013		Fecha de próxima captura	2014	
Repetir la obtención	1	veces, cada		8760	Horas
Configurador	Jefe de Acreditación				
Propietario	Director Financiero				
Gestor	Jefes de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720	

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR				
Perspectiva	Financiera		Objetivo Estratégico	Crear una sólida base financiera
Nombre	Valor Económico Agregado			
Alias	BSC_2013_PF_Base_EVA			
Descripción	Es la rentabilidad libre neta, representa el crecimiento económico de la compañía, indica en que porcentaje se puede crecer, después de que la empresa cumple con todos sus compromisos.			
Variables Asociadas	Tasa rendimiento activos neto Costo ponderado capital Activos netos o capital			
Fórmula	$EVA = (Tasa\ rendimiento\ activos\ netos - Costo\ ponderado\ capital) * Activos\ netos\ o\ capital$			
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Anual
Unidad de Captura	Pesos		Unidad de almacenamiento	Pesos
Meta Constante	\$	1.049.455.792	Función Resumen	Último valor
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > 1.049.455.792 Amarillo: 1.049.455.792 Rojo: < 1.049.455.792
Fuente de Información	Estados Financieros y Balance General			
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X Externa
Fecha de inicio de captura:	2013		Fecha de próxima captura	2014
Repetir la obtención	1	veces, cada		8760 Horas
Configurador	Jefe de Acreditación			
Propietario	Director Financiero			
Gestor	Jefes de Procesos			
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR					
Perspectiva	Financiera		Objetivo Estratégico		Estrategia Productividad
Nombre	Disminución de los costos como porcentaje de los ingresos.				
Alias	BSC_2013_PF_Productividad_PEQ				
Descripción	El análisis del punto de equilibrio permite determinar de manera directa el comportamiento financiero de una empresa en función de sus costos.				
Variables Asociadas	CFT: Costos Totales Fijos CVT: Costos Totales Variables IT: Ingreso Total				
Fórmula	$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{CFT}}{(\text{IT} - \text{CVT})} * 100$				
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición		Semestral
Unidad de Captura	Pesos		Unidad de almacenamiento		%
Meta Constante	Depende del proyecto de costos en función de actividades		Función Resumen		Último valor
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):		Rojo: > Amarillo: Verde: <
Fuente de Información	Modelo de costos por actividades				
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013		Fecha de próxima captura		I semestre de 2014
Repetir la obtención	1	veces, cada		4380	Horas
Configurador	Directora de Costos				
Propietario	Directora de Costos				
Gestor	Jefes de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):		720

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Perspectiva	Financiera		Objetivo Estratégico		Crecimiento Institucional	
Nombre	Valor Presente Neto					
Alias	BSC_2013_PF_Crecimiento_VPN					
Descripción	El Valor Presente Neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo., permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión. Represeta la eficiencia de la inversión de nuevos proyectos con respecto a la inversión total.					
Variables Asociadas	IIP: Inversión Inicial Previa TD: Tasa de Descuento FNE#: Flujo Neto de Efectivo para cada año a capitalizar AC: Años a capitalizar					
Fórmula	$VPN = -IIP + \frac{FNE1}{(TD)^{(AC-(AC-1))}} + \frac{FNE2}{(TD)^{(AC-(AC-2))}} \dots + \frac{FNE3}{(TD)^{(AC)}}$					
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición		Anual	
Unidad de Captura	Pesos		Unidad de almacenamiento		Pesos	
Meta Constante	Depende de la estructuración de las alternativas de crecimiento.		Función Resumen		Último valor	
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):		Verde: > Amarillo: Rojo: <	
Fuente de Información	Documentación de la estructuración de los proyectos					
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X	Externa	
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013			Fecha de próxima captura		I semestre de 2014
Repetir la obtención	1	veces,cada		4380	Horas	
Configurador	Jefe de Acreditación					
Propietario	Director Financiero					
Gestor	Jefes de Procesos					
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):		720	

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR					
Perspectiva	Clientes		Objetivo Estratégico	Aumentar la satisfacción del cliente por la prestación del servicio integrado.	
Nombre	Porcentaje de clientes altamente satisfechos con la atención integral prestada por el servicio.				
Alias	BSC_2013_PC_Satisfacción_CAS				
Descripción	Es un indicador clave para evaluar el desempeño global de la empresa según la perspectiva del cliente.				
Variables Asociadas	Puntajes obtenidos en las preguntas de la encuesta de satisfacción				
Fórmula	Índice de satisfacción de la empresa cliente= (Puntos obtenidos/puntos posibles)*100				
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Semestral	
Unidad de Captura	Número Entero		Unidad de almacenamiento	%	
Meta Constante	Gran Fortaleza: >90% Fortaleza: 85 al 94.9% Debilidad:< 85%		Función Resumen	Último valor	
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: >90% Amarillo: 85 al 94.9% Rojo: < 85%	
Fuente de Información	Registro de las encuestas de satisfacción de los clientes				
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013		Fecha de próxima captura	I semestre de 2014	
Repetir la obtención	1	veces,cada		4380	Horas
Configurador	Director Comercial				
Propietario	Director Comercial				
Gestor	Jefes de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720	

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR					
Perspectiva	Clientes		Objetivo Estratégico	Obtener información oportuna de los clientes	
Nombre	Porcentaje de sugerencias hechas por usuarios y adoptadas para mejorar el proceso.				
Alias	BSC_2013_PC_Información_PSA				
Descripción	Implica no solo el tratamiento a las quejas y sugerencias a través de una respuesta, sino también el análisis de causas que resulten en mejoras para los procesos				
Variables Asociadas	Número de sugerencias hechas por clientes y usuarios Número de sugerencias adoptadas para mejorar el proceso				
Fórmula	Porcentaje de sugerencias hechas por usuarios y clientes y adoptadas= (Número de sugerencias hechas por clientes y usuarios/ Número de sugerencias adoptadas para mejorar el proceso)*100				
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Trimestral	
Unidad de Captura	Número Entero		Unidad de almacenamiento	%	
Meta Constante	10%		Función Resumen	Último valor	
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > 10% - 100% Amarillo: 10% Rojo: < 10% - 0%	
Fuente de Información	Registro del formato de quejas y reclamos				
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	IV trimestre de 2013		Fecha de próxima captura	I trimestre de 2014	
Repetir la obtención	1	veces, cada		2190	Horas
Configurador	Director Comercial				
Propietario	Director Comercial				
Gestor	Jefes de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720	

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR					
Perspectiva	Clientes		Objetivo Estratégico	Fidelización clientes	
Nombre	Aumento % contratos renovados.				
Alias	BSC_2013_PC_Fidelización_ACR				
Descripción	Analizar y monitorear la renovación de contratos con las administradoras de planes de beneficio de salud EAPB				
Variables Asociadas	% Contratos renovados= (Contratos que fueron renovados/Total contratos renovables)*100 CR: Contratos Renovados por periodo				
Fórmula	Aumento % contratos renovados=(%CR2-%CR1)/%CR2				
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Trimestral	
Unidad de Captura	%		Unidad de almacenamiento	%	
Meta Constante	2%		Función Resumen	Último valor	
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > 2% - 100% Amarillo: 2% Rojo: < 2% - 0%	
Fuente de Información	Registro de contratos				
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	IV trimestre de 2013		Fecha de próxima captura	I trimestre de 2014	
Repetir la obtención	1	veces, cada		2190	Horas
Configurador	Director Comercial				
Propietario	Director Comercial				
Gestor	Jefes de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720	

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR					
Perspectiva	Clientes		Objetivo Estratégico	Incrementar la oferta	
Nombre	Aumento del número de servicios realizados				
Alias	BSC_2013_PC_Oferta_ANS				
Descripción	Representa la aceptación de los clientes que se refleja en el aumento del número de servicios. También determina el uso de los servicios				
Variables Asociadas	NSR: Número de Servicios Realizados de determinado período				
Fórmula	$\% \text{ Aumento del número de servicios} = ((\text{NSR2} - \text{NSR1}) / \text{NSR2}) * 100$				
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Semestral	
Unidad de Captura	Número Entero		Unidad de almacenamiento	%	
Meta Constante	Depende de la estructuración de las alternativas de crecimiento.		Función Resumen	Último valor	
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > Amarillo: Rojo: <	
Fuente de Información	Estadísticas dentro de la documentación de proyectos				
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013		Fecha de próxima captura	I semestre de 2014	
Repetir la obtención	1	veces, cada		4380	Horas
Configurador	Director Comercial				
Propietario	Director Comercial				
Gestor	Jefes de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720	

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR				
Perspectiva	Cientes	Objetivo Estratégico	Ampliar el acceso a los servicios de salud	
Nombre	Aumento del número de usuarios			
Alias	BSC_2013_PC_Acceso_AAS			
Descripción	Refleja la acogida del servicio por parte de los clientes que implica el aumento de los usuarios			
Variables Asociadas	NU: Número de Usuarios de determinado período			
Fórmula	$\% \text{ Aumento del número de usuarios} = ((NU2 - NU1) / NU2) * 100$			
Formato	Número Entero	Frecuencia de Medición	Semestral	
Unidad de Captura	Número Entero	Unidad de almacenamiento	%	
Meta Constante	Depende de la estructuración de las alternativas de crecimiento.		Función Resumen	Último valor
Orientación del valor óptimo	Punto Medio	Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > Amarillo: Rojo: <	
Fuente de Información	Estadísticas dentro de la documentación de proyectos			
Forma de Obtención	Manual	Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013		Fecha de próxima captura	I semestre de 2014
Repetir la obtención	1	veces, cada	4380	Horas
Configurador	Director Comercial			
Propietario	Director Comercial			
Gestor	Jefes de Procesos			
Temporizador de Disparo	Mensual	Espera (Horas):	720	

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR					
Perspectiva	Procesos Internos		Objetivo Estratégico	Disminuir los causales de altos costos en los servicios	
Nombre	Disminución mensual del costo de los servicios				
Alias	BSC_2013_Pi_Costo_RCS				
Descripción	Corresponde a la reducción de costos que se genera del análisis de aquellos en los que se puede influir o tomar acciones, así como por el mejoramiento de los procesos.				
Variables Asociadas	Costos de los servicios del período 1 Costos de los servicios del período 2				
Fórmula	$\text{Porcentaje de Reducción} = ((\text{Costos2} - \text{Costos1}) / \text{Costos2}) * 100$				
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Semestral	
Unidad de Captura	Pesos		Unidad de almacenamiento	%	
Meta Constante	Depende del proyecto de costos en función de actividades		Función Resumen	Último valor	
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Rojo: > Amarillo: Verde: <	
Fuente de Información	Modelo de costos por actividades				
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013		Fecha de próxima captura	I semestre de 2014	
Repetir la obtención	1	veces, cada		4380	Horas
Configurador	Directora de Costos				
Propietario	Jefe de Sistemas Integrados de Gestión				
Gestor	Jefes de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720	

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR				
Perspectiva	Procesos Internos		Objetivo Estratégico	Mejorar la capacidad utilizada de los activos fijos
Nombre	Porcentaje de utilización de la capacidad instalada			
Alias	BSC_2013_PI_Capacidad_PUC			
Descripción	Determina si la capacidad instalada se usa en su totalidad, porque se emplean en forma limitada y tienen un potencial superior. Evalúa el desempeño de los recursos.			
Variables Asociadas	Capacidad utilizada Nivel óptimo de operación			
Fórmula	Tasa de utilización de la capacidad= (Capacidad utilizada/nivel óptimo de operación)			
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Captura	%		Unidad de almacenamiento	%
Meta Constante	Depende de proyectos de costos en función de actividades		Función Resumen	Último valor
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > Amarillo: Rojo: <
Fuente de Información	Registro del número de veces de utilización de los recursos			
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X Externa
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013		Fecha de próxima captura	I semestre de 2014
Repetir la obtención	1	veces, cada		4380 Horas
Configurador	Jefe de Acreditación			
Propietario	Jefe de Sistemas Integrados de Gestión			
Gestor	Jefes de Procesos			
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR					
Perspectiva	Procesos Internos		Objetivo Estratégico		Adoptar continuamente las mejoras prácticas de los procesos
Nombre	Reducción Eventos Adversos				
Alias	BSC_2013_Pi_Prácticas_REA				
Descripción	Este indicador da a conocer la proporción de vigilancia de eventos adversos, por parte del comité de seguridad del paciente				
Variables Asociadas	Número total de eventos adversos detectados y gestionados Número total de eventos adversos detectados				
Fórmula	Proporción de eventos adversos=(Número total de eventos adversos detectados y gestionados/Número total de eventos adversos detectados)				
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición		Mensual
Unidad de Captura	Número		Unidad de almacenamiento		%
Meta Constante	100% de eventos		Función Resumen		Último valor
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):		Verde: > 100% Amarillo:>90%-100% Rojo: < 90%
Fuente de Información	Registros de los reportes de eventos de atención en salud				
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	2013		Fecha de próxima captura		2014
Repetir la obtención	1	veces,cada		720	Horas
Configurador	Jefe de Acreditación				
Propietario	Jefe de Sistemas Integrados de Gestión				
Gestor	Jefes de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):		720

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR					
Perspectiva	Procesos Internos		Objetivo Estratégico	Adoptar continuamente las mejoras prácticas de los procesos	
Nombre	Aumento número de servicios con mejoras sustanciales				
Alias	BSC_2013_P1_Prácticas_SMS				
Descripción	Refleja el número de mejoras logradas por la adopción de mejores prácticas, a las cuales se les realiza seguimiento para definir el cierre de la misma por su adecuada implementación.				
Variables Asociadas	Número de mejoras cerradas: se refiere a que el seguimiento de la mejor práctica implementada a logrado el objetivo por el cual fue definida.				
Fórmula	Aumento del número de mejoras cerradas				
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Semestral	
Unidad de Captura	Número Entero		Unidad de almacenamiento	Número	
Meta Constante	Depende de la adopción del proyecto de gestión del conocimiento.		Función Resumen	Último valor	
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > Amarillo: Rojo: <	
Fuente de Información	Formato Acciones de Mejora				
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013		Fecha de próxima captura	I semestre de 2014	
Repetir la obtención	1	veces, cada		4380	Horas
Configurador	Jefe de Acreditación				
Propietario	Jefe de Sistemas Integrados de Gestión				
Gestor	Jefes de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720	

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR					
Perspectiva	Procesos Internos		Objetivo Estratégico	Gestionar eficientemente los proyectos	
Nombre	Varianza del Cronograma (SV)				
Alias	BSC_2013_PI_Eficiente_SV				
Descripción	Es la diferencia del progreso logrado con respecto al conograma del proyecto. Si la varianza es negativa es desfavorable para el proyecto y si es positiva es favorable.				
Variables Asociadas	El valor planeado (PV): Representa el costos del presupuesto para todas las tareas que fueron planeadas empezar y terminar en el momento del análisis.				
Fórmula	$SV = EV - PV$; donde $PV = \text{Porcentaje Planeado (\%)} * \text{Presupuesto del proyecto (\$)}$ $EV = \text{Porcentaje Ejecutado (\%)} * \text{Presupuesto del proyecto (\$)}$				
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Semestral	
Unidad de Captura	Pesos		Unidad de almacenamiento	Pesos	
Meta Constante	Depende de la implementación de los proyectos estratégicos		Función Resumen	Último valor	
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > Amarillo: Rojo: <	
Fuente de Información	Documentación de la estructuración de los proyectos				
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013		Fecha de próxima captura	I semestre de 2014	
Repetir la obtención	1	veces, cada		4380	Horas
Configurador	Jefe de Acreditación				
Propietario	Jefe de Sistemas Integrados de Gestión				
Gestor	Jefes de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720	

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR				
Perspectiva	Procesos Internos		Objetivo Estratégico	Gestionar eficientemente los proyectos
Nombre	Varianza del Costo (CV)			
Alias	BSC_2013_Pi_Eficiente_CV			
Descripción	Es la diferencia entre los costos actuales de trabajo realizados y el presupuesto del proyecto.			
Variables Asociadas	El valor planeado (AC): Es el costo real del trabajo realizado en el momento del análisis. El valor ganado (EV): Representa la suma de todo el costo del presupuesto del trabajo realizado en el momento del análisis.			
Fórmula	$CV = EV - AC$; donde AC= Costos del proyecto ejecutados (\$) $EV = \text{Porcentaje Ejecutado (\%)} * \text{Presupuesto del proyecto (\%)}$			
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Captura	Pesos		Unidad de almacenamiento	Pesos
Meta Constante	Depende de la implementación de los proyectos estratégicos		Función Resumen	Último valor
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > Amarillo: Rojo: <
Fuente de Información	Documentación de la estructuración de los proyectos			
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013		Fecha de próxima captura	I semestre de 2014
Repetir la obtención	1	veces, cada		4380
Configurador	Jefe de Acreditación			
Propietario	Jefe de Sistemas Integrados de Gestión			
Gestor	Jefes de Procesos			
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR				
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento		Objetivo Estratégico	Asegurarse de que todos lo empleados entiendan la estrategia
Nombre	Conciencia estratégica (Porcentaje de personal que identifica las prioridades estratégicas)			
Alias	BSC_2013_PA_Alineación_PCE			
Descripción	Refleja el conocimiento de los empleados de las prioridades estratégicas de la institución, que representa el compromiso de los colaboradores para alcanzar la estrategia.			
Variables Asociadas	Número de colaboradores que identifican las prioridades estratégicas Número total de empleados que respondieron la encuesta			
Fórmula	$\text{Porcentaje de personal que identifica las prioridades estratégicas} = \frac{\text{Número de colaboradores que identifican las prioridades estratégicas}}{\text{Número total de empleados que respondieron la encuesta}}$			
Formato	Número Entero	Frecuencia de Medición	Semestral	
Unidad de Captura	Número Entero	Unidad de almacenamiento	%	
Meta Constante	90%	Función Resumen	Último valor	
Orientación del valor óptimo	Punto Medio	Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > 90% Amarillo: 90% Rojo: < 90%	
Fuente de Información	Registros de las encuestas de cultura organizacional			
Forma de Obtención	Manual	Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013		Fecha de próxima captura	I semestre de 2014
Repetir la obtención	1	veces, cada	4380	Horas
Configurador	Jefe de Acreditación			
Propietario	Jefe de Gestión Humana			
Gestor	Jefes de Procesos			
Temporizador de Disparo	Mensual	Espera (Horas):	720	

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR				
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento		Objetivo Estratégico	Desarrollar una organización que aprende de la identificación de las mejores prácticas
Nombre	Aumento del Número de mejores prácticas identificadas y compartidas			
Alias	BSC_2013_PA_Aprender_NMP			
Descripción	Refleja el mejoramiento continuo de la empresa, que se generará a través de la constante generación de mejores prácticas.			
Variables Asociadas	Número de mejores prácticas del período 1 Número de mejores prácticas del período 2			
Fórmula	$\text{Aumento del número de ideas y mejores prácticas} = (\text{Número de mejores prácticas del período 2} - \text{Número de mejores prácticas del período 1}) / \text{Número de mejores prácticas del período 2}$			
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Captura	Número Entero		Unidad de almacenamiento	%
Meta Constante	Depende de la adopción del proyecto de gestión del conocimiento.		Función Resumen	Último valor
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > Amarillo: Rojo: <
Fuente de Información	Documentación de la estructuración de los proyectos			
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X Externa
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013		Fecha de próxima captura	I semestre de 2014
Repetir la obtención	1	veces, cada		4380 Horas
Configurador	Jefe de Acreditación			
Propietario	Jefe de Gestión Humana			
Gestor	Jefes de Procesos			
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR				
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento		Objetivo Estratégico	Asegurar disponibilidad de información estratégica
Nombre	Grado de uso de las TICs			
Alias	BSC_2013_PA_Disponibilidad_GUT			
Descripción	Refleja si la disponibilidad de tecnologías de información de la institución genera el uso de las mismas para alcanzar el objetivo de facilitar y apoyar la gestión del conocimiento			
Variables Asociadas	Número de entradas de los colaboradores a los sistemas Número de colaboradores con acceso a los sistemas.			
Fórmula	Grado de uso de las TICs= Número de entradas de los colaboradores a los sistemas/ Número de colaboradores con acceso a los sistemas.			
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Captura	Número Entero		Unidad de almacenamiento	%
Meta Constante	%		Función Resumen	Último valor
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > 18% - 100% Amarillo: 18% Rojo: < 18% - 0%
Fuente de Información	Registros estadísticos de la plataforma de moodle			
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X Externa
Fecha de inicio de captura:	II semestre de 2013		Fecha de próxima captura	I semestre de 2014
Repetir la obtención	1	veces, cada		4380 Horas
Configurador	Jefe de Acreditación			
Propietario	Jefe de Gestión Humana			
Gestor	Jefes de Procesos			
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR					
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento		Objetivo Estratégico	Desarrollar competencias estratégicas	
Nombre	Aumentar el porcentaje de colaboradores que han alcanzado altos niveles de competencias				
Alias	BSC_2013_PA_Competencias_PCC				
Descripción	Refleja el aumento del conocimiento de los empleados relacionado con las competencias necesarias para lograr la estrategia y representa los colaboradores que se deben capacitar así como los expertos.				
Variables Asociadas	Número de colaboradores con altos niveles de competencias Número de empleados que se define deben alcanzar altos niveles de competencias acordes con las necesidades de formación requeridas para el excelente desempeño de sus labores.				
Fórmula	Número de colaboradores con altos niveles de competencias/Número de empleados que se define deben alcanzar altos niveles de competencias.				
Formato	Número Entero		Frecuencia de Medición	Anual	
Unidad de Captura	Número Entero		Unidad de almacenamiento	%	
Meta Constante	Depende de la adopción del proyecto de gestión del conocimiento.		Función Resumen	Último valor	
Orientación del valor óptimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde: > Amarillo: Rojo: <	
Fuente de Información	Registro de la evaluación por competencias				
Forma de Obtención	Manual		Calculada	X	Externa
Fecha de inicio de captura:	2013		Fecha de próxima captura	2014	
Repetir la obtención	1	veces, cada		8760	Horas
Configurador	Jefe de Acreditación				
Propietario	Jefe de Gestión Humana				
Gestor	Jefes de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720	

Anexo 42. . MATRIZ PONDERACIÓN OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

OBJETIVO i OBJETIVO j			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																	TOTAL	PORCENTAJE	PERSPECTIVA
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
			Crear una sólida base financiera	Mejorar la eficiencia en costos en función de las actividades	Aumentar las ventas de negocios actuales	Crear mediante alternativas estratégicas	Aumentar la satisfacción del cliente por la prestación del servicio integrado.	Obtener información oportuna de los clientes	Fidelización de clientes	Incrementar la oferta	Ampliar el acceso a los servicios de salud	Disminuir los costos de la Atención en Salud	Mejorar el grado de utilización de la capacidad instalada.	Adoptar continuamente las mejoras prácticas de los procesos	Gestionar eficientemente los proyectos	Asegurarse de que todos lo empleados entiendan la estrategia	Desarrollar una organización que aprende de la identificación de las mejores prácticas	Asegurar disponibilidad de información estratégica	Desarrollar competencias estratégicas			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	1	Crear una sólida base financiera	0																	0		Financiera
	2	Mejorar la eficiencia en costos en función de las actividades		0																0		
	3	Aumentar las ventas de negocios actuales			0															0		
	4	Crear mediante alternativas estratégicas				0														0		0%
	5	Aumentar la satisfacción del cliente por la prestación del servicio integrado.					0													0		Clientes
	6	Obtener información oportuna de los clientes						0												0		
	7	Fidelización de clientes							0											0		
	8	Incrementar la oferta								0										0		
	9	Ampliar el acceso a los servicios de salud									0									0		0%
	10	Disminuir los costos de la Atención en Salud										0								0		Procesos Internos
	11	Mejorar el grado de utilización de la capacidad instalada.											0							0		
	12	Adoptar continuamente las mejoras prácticas de los procesos												0						0		
	13	Gestionar eficientemente los proyectos													0					0		0%
	14	Asegurarse de que todos lo empleados entiendan la estrategia														0				0		Aprendizaje y Crecimiento
	15	Desarrollar una organización que aprende de la identificación de las mejores prácticas															0			0		
	16	Asegurar disponibilidad de información estratégica																0		0		
	17	Desarrollar competencias estratégicas																	0	0		
																				0		0%

Fuente: Propia, adaptado del libro Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión. Enfoque bajo Indicadores de Gestión y Balanced Scorecard

Anexo 43. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
Perspectivas	Directriz Estratégica	Objetivos Estratégicos	Indicador	Índice	Descripción	Iniciativa
PERSPECTIVA FINANCIERA	Gran Objetivo	Crear una sólida base financiera	Aumento de las Ventas Totales	Porcentaje de crecimiento de las ventas totales= (Ventas totales del periodo 2 - Ventas totales del periodo 1)/Ventas totales del periodo 2.	El porcentaje de incremento de las ventas, representa cuantitativamente los beneficios causados por nuevos negocios y/o por las mejoras en los negocios existentes.	Proyecto de Estrategia de Crecimiento
			Valor Económico Agregado	EVA= (Tasa rendimiento activos netos-Costo ponderado capital) Activos netos o capital	Es la rentabilidad libre neta, representa el crecimiento económico de la compañía, debido a que es el porcentaje que indica cuánto se puede crecer, después de que la empresa cumple con todos sus compromisos.	
	Crecimiento Institucional	Crear mediante alternativas estratégicas	Valor Presente Neto	VPN= $IIP + (FNE1 / (TD)^{(AC-1)}) + (FNE2 / (TD)^{(AC-2)}) + \dots + (FNE3 / (TD)^{(AC)})$	El Valor Presente Neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo., permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión.	

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
Perspectivas	Directriz Estratégica	Objetivos Estratégicos	Indicador	Índice	Descripción	Iniciativa
PERSPECTIVA FINANCIERA	Estrategia de Productividad	Mejorar la eficiencia en costos en función de las actividades	Disminución de los costos como porcentaje de los ingresos.	$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{CFT}}{(\text{IT} - \text{CVT})} * 100$ CFT: Costos Totales Fijos CVT: Costos Totales Variables IT: Ingreso Total	El análisis del punto de equilibrio permite determinar de manera directa el comportamiento financiero de una empresa en función de sus costos.	Proyecto de Estructuración de Costos en función de Actividades.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Mejorar la Estructura de Red	Aumentar la satisfacción del cliente por la prestación del servicio integrado.	Porcentaje de clientes altamente satisfechos con la atención integral prestada por el servicio.	$\% \text{ Clientes satisfechos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes altamente satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes encuestados}}$ $\text{Índice de satisfacción de la empresa cliente: } (\text{Puntos obtenidos} / \text{puntos posibles}) * 100$	Es un indicador clave para evaluar el desempeño global de la empresa según la perspectiva del cliente.	Proyecto de Estructura de Red enfocado en las Sedes Integradas de Salud.
	Construir Relaciones duraderas con los Clientes	Obtener información oportuna de los clientes	Porcentaje de sugerencias hechas por usuarios y adoptadas para mejorar el proceso.	$\text{Cantidad de quejas y/o reclamos recibidos en el período}$ $\% \text{ usuarios satisfechos} = (\text{Puntos obtenidos} / \text{puntos posibles}) * 100$	Implica no solo el tratamiento a las quejas y sugerencias a través de una respuesta, sino también el análisis de causas que resulten en mejoras para los procesos	Gestión de relaciones

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
Perspectivas	Directriz Estratégica	Objetivos Estratégicos	Indicador	Índice	Descripción	Iniciativa
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Construir Relaciones duraderas con los Clientes	Fidelización clientes	Aumento del porcentaje de contratos renovados.	$\text{Aumento \% contratos renovados} = (\%CR2 - \%CR1) / \%CR2$ $\% \text{ Contratos renovados} = (\text{Contratos que fueron renovados} / \text{Total contratos renovables}) * 100$ CR: Contratos Renovados por periodo	Analizar y monitorear la renovación de contratos con las administradoras de planes de beneficio de salud EAPB	Gestión de relaciones
	Valor de las Alternativas de Crecimiento	Incrementar la oferta	Aumento del número de servicios realizados (Determina el uso de los servicios)	$\% \text{ Aumento del número de servicios} = ((NSR2 - NSR1) / NSR2) * 100$ NSR: Número de Servicios Realizados	Representa la aceptación de los clientes que se refleja en el aumento del número de servicios	Proyecto de Estrategia de Crecimiento
		Ampliar el acceso a los servicios de salud	Aumento del número de usuarios	$\% \text{ Aumento del número de usuarios} = ((NU2 - NU1) / NU2) * 100$ NU: Número de Usuarios	Refleja la acogida del servicio por parte de los clientes que implica el aumento de los usuarios	

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
Perspectivas	Directriz Estratégica	Objetivos Estratégicos	Indicador	Índice	Descripción	Iniciativa
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Productividad	Disminuir los causales de altos costos en los servicios	Disminución mensual del costo de los servicios	Porcentaje de Reducción= $((\text{Costos2}-\text{Costos1})/\text{Costos2}) \times 100$	Corresponde a la reducción de costos que se genera del análisis de aquellos en los que se puede influir o tomar acciones, así como por el mejoramiento de los procesos.	Proyecto de Estructuración de Costos en función de Actividades.
		Mejorar el grado de utilización de la capacidad utilizada	Porcentaje de utilización de la capacidad instalada	Tasa de utilización de la capacidad= $(\text{Capacidad utilizada}/\text{nivel óptimo de operación})$	Determina si la capacidad instalada se usa en su totalidad, porque se emplean en forma limitada y tienen un potencial superior. Evalúa el desempeño de los recursos productivos, incluye la tecnología instalada	
	Conocimiento	Adoptar continuamente las mejoras prácticas de los procesos	Reducción Eventos Adversos	Proporción de eventos adversos= $(\text{Número total de eventos adversos detectados y gestionados}/\text{Número total de eventos adversos detectados})$	Este indicador da a conocer la proporción de vigilancia de eventos adversos, por parte del comité de seguridad del paciente	Proyecto de Gestión del Conocimiento

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
Perspectivas	Directriz Estratégica	Objetivos Estratégicos	Indicador	Índice	Descripción	Iniciativa
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Conocimiento	Adoptar continuamente las mejoras prácticas de los procesos	Aumento número de servicios con mejoras sustanciales	Aumento del Número de mejoras cerradas Número de mejoras abiertas, se refiere a que el seguimiento a la mejor práctica implementado ha logrado el objetivo por el cual fue definida.	Refleja el número de mejoras logradas por la adopción de mejores prácticas, a las cuales se les realiza seguimiento para definir el cierre de la acción de mejora por su adecuada implementación que cumple el objetivo por el cual se adoptó.	Proyecto de Gestión del Conocimiento
	Ejecutar los principales proyectos	Gestionar de forma eficiente los proyectos	Varianza del Cronograma (SV)	$SV = EV - PV$; donde $PV = \text{Porcentaje Planeado (\%)} \times \text{Presupuesto del proyecto (\$)}$ $EV = \text{Porcentaje Ejecutado (\%)} \times \text{Presupuesto del proyecto (\$)}$	Es la diferencia del progreso logrado con respecto al cronograma del proyecto. Si la varianza es negativa es desfavorable para el proyecto y si es positiva es favorable.	Proyecto de Estrategia de Crecimiento
			Varianza del Costo (CV)	$CV = EV - AC$; donde $AC = \text{Costos del proyecto ejecutados}$ $EV = \text{Porcentaje Ejecutado (\%)} \times \text{Presupuesto del proyecto (\$)}$	Es la diferencia entre los costos actuales de trabajo realizados y el presupuesto del proyecto.	

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
Perspectivas	Directriz Estratégica	Objetivos Estratégicos	Indicador	Índice	Descripción	Iniciativa
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer la Cultura Organizacional	Asegurarse de que todos los empleados entiendan la estrategia	Conciencia estratégica (% de personal que identifica las prioridades estratégicas)	Número de colaboradores que identifican las prioridades estratégicas/Número total de empleados que respondieron la encuesta	Refleja el conocimiento de los empleados de las prioridades estratégicas de la institución, que representará el compromiso de los colaboradores para alcanzar la estrategia en relación con su contribución y responsabilidad.	Proyecto de Cultura Organizacional
	Gestión del Conocimiento	Desarrollar una organización que aprende de la identificación de las mejores prácticas	Aumento del Número de ideas y mejores prácticas identificadas y compartidas	Aumento del número de ideas y mejores prácticas= (Número de mejores prácticas del periodo 2 - Número de mejores prácticas del periodo 1)/ Número de mejores prácticas del periodo 2.	Refleja el mejoramiento continuo de la empresa, que se genera a través de la constante generación de mejores prácticas	Proyecto de Gestión del Conocimiento
		Asegurar disponibilidad de información estratégica	Grado de uso de las TICs	Número de entradas de los colaboradores a los sistemas/ Número de colaboradores con acceso a los sistemas.	Refleja si la disponibilidad de tecnologías de información de la institución genera el uso de las mismas para alcanzar el objetivo de facilitar y apoyar la gestión del conocimiento	

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
Perspectivas	Directriz Estratégica	Objetivos Estratégicos	Indicador	Índice	Descripción	Iniciativa
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Gestión del Conocimiento	Desarrollar competencias estratégicas	Aumentar el porcentaje de colaborador es que han alcanzado altos niveles de competencia	Número de colaboradores con altos niveles de competencias/Número de empleados que se define deben alcanzar altos niveles de competencias acordes con las necesidades de formación requeridas para el excelente desempeño de sus labores.	Refleja el aumento del conocimiento de los empleados relacionado con las competencias necesarias para lograr la estrategia y representa el número de colaboradores que se deben capacitar así como los expertos.	Proyecto de Gestión del Conocimiento

Anexo 44. MEDICIÓN INICIAL DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS DEL BALANCED SCORECARD DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

Realizar la medición inicial de los indicadores permite conocer el desempeño del sistema, que es necesario para asegurar el logro de los objetivos estratégicos que plantee la organización y que se tomen las acciones necesarias para continuar generando valor. Se puede decir que la medición estará orientada a comunicar resultados, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa. La medición representa un avance significativo para la obtención de resultados que describen el comportamiento real del sistema, de los procesos y de la gestión de quienes los lideran.

El principal objetivo de la medición es realizar una medición de los indicadores estratégicos del BalancedScorecard, para que el Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. tenga la base para realizar el futuro seguimiento de los mismos.

Las fuentes de datos para la medición son los informes que se presentan en la asamblea general en los últimos años, así como los registros de los indicadores del sistema de gestión de calidad. A continuación se presentan los resultados de la medición:

- **VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA):** Los resultados obtenidos desde el 2005 al 2012, para este indicador financiero se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 21. Resultados EVA desde el 2005 al 2012.

AÑO	EVA
2005	\$ 904.761.841
2006	\$ 546.843.483
2007	\$ 555.367.167
2008	\$ 1.503.864.303
2009	\$ 1.192.739.297

AÑO	EVA
2010	\$ 1.144.215.714
2011	\$ (550.317.270)
2012	\$ 3.098.171.800
Promedio	\$ 1.049.455.792

Fuente: Propia

El promedio obtenido de los resultados del EVA en los últimos años, se utilizará como la meta de este indicador para el Balanced Scorecard, ya que este indicador se mide en la institución pero no es utilizado para la toma de decisiones, por lo que no contaba con una meta establecida.

- PARTICIPACIÓN EN VENTAS CONSOLIDADO**

Los resultados obtenidos desde el 2005 al 2012, para el consolidado de ventas de la sede de Bucaramanga y de Bogotá, se presenta en la siguiente tabla:

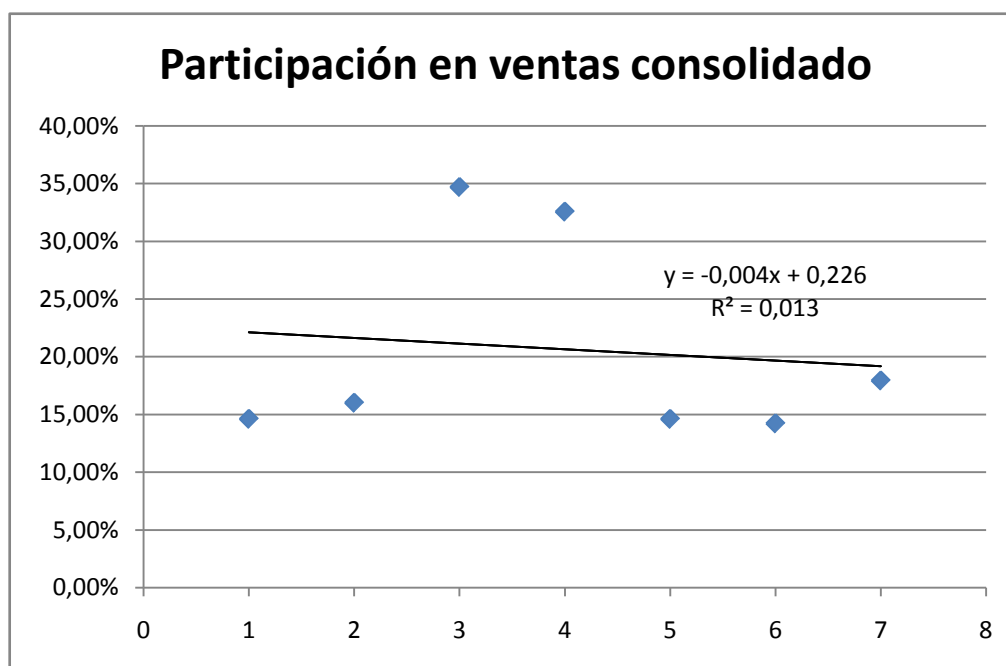
Tabla 22. Participación de Ventas Consolidado 2012

Nº	AÑO	VENTAS	PORCENTAJE DE AUMENTO
	2005	\$ 8.655.956	
1	2006	\$ 10.136.798	14,61%
2	2007	\$ 12.068.330	16,00%
3	2008	\$ 18.481.742	34,70%
4	2009	\$ 27.406.560	32,56%
5	2010	\$ 32.093.575	14,60%
6	2011	\$ 37.412.393	14,22%
7	2012	\$ 45.587.389	17,93%

Fuente: Propia

A partir de estos datos se elabora la gráfica de regresión lineal, con el fin de determinar la meta del indicador denominado “Aumento de las Ventas Totales”, el cuál se presenta a continuación:

Ilustración 20. Análisis de Tendencias de la participación en ventas consolidado.



Fuente: Propia

Al proyectar las ventas mediante el reemplazo de la ecuación de regresión lineal, se obtiene para el año 2013 el siguiente resultado:

$$y = -0,0049x + 0,2262 = -0,0049 (8) + 0,2262 = 0,18$$

Esta proyección que dio como resultado un 18% de porcentaje de crecimiento de las ventas, el cual se utilizará como la meta de este indicador en el Balanced Scorecard.

- **PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR SERVICIOS**

Los resultados obtenidos desde el 2005 al 2012, para el consolidado de ventas de la sede de Bucaramanga y de Bogotá, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 23. Participación en Ventas por Servicios

SERVICIO	2011	2012	PORCENTAJE DE AUMENTO
HEMODINAMIA Y ELECTROFISIOLOGÍA	24.467.526	29.974.717	18,37%
MDNI	5.569.579	6.145.636	9,37%
CIRUGÍA	6.192.298	6.951.230	10,92%
UCI	947.789	2.062.178	54,04%
OTROS	242.180	453.627	46,61%
TOTAL	37.419.372	45.587.388	17,92%

Fuente: Propia

Esta participación en ventas de los servicios existentes es el despliegue de la participación en ventas consolidado, las cuales a largo plazo aumentarán por la ampliación de los servicios que resultará de la implementación de las alternativas de crecimiento que constituyen el proyecto estratégico denominado crecimiento institucional.

- **CONTRATOS**

Los datos sobre los contratos del 2011 y del 2012, que corresponde a aquellos que son renovados y no renovados, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 24. Contratos del 2012 y 2013

Contratos	2011	2012
Renovados	48	66
No renovados	3	10
Total	51	76
% Contratos Renovados	94,1%	86,8%

Fuente: Propia

Se observa que el porcentaje de contratos renovados del 2011 al 2012 disminuyó en un 8%, por lo que se presenta una pérdida de clientes, lo cuál debe ser analizado dentro del objetivo estratégico fidelización de clientes, que se mejorará a través de la construcción de relaciones duraderas con los clientes, con el fin de que este

porcentaje se mantenga o aumente de un año a otro, pero que no disminuya, lo que resulta en que la meta definida para este indicador se defina por la experiencia de gestión comercial, que establece un crecimiento promedio del 2% anual.

- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

La Satisfacción general de las entidades contratantes arroja un porcentaje del 80.88% para el año 2011 frente a un 82.51% del 2010 lo que significa una disminución de 1.63 puntos porcentuales.

Tabla 25. Porcentaje de Satisfacción de los Clientes.

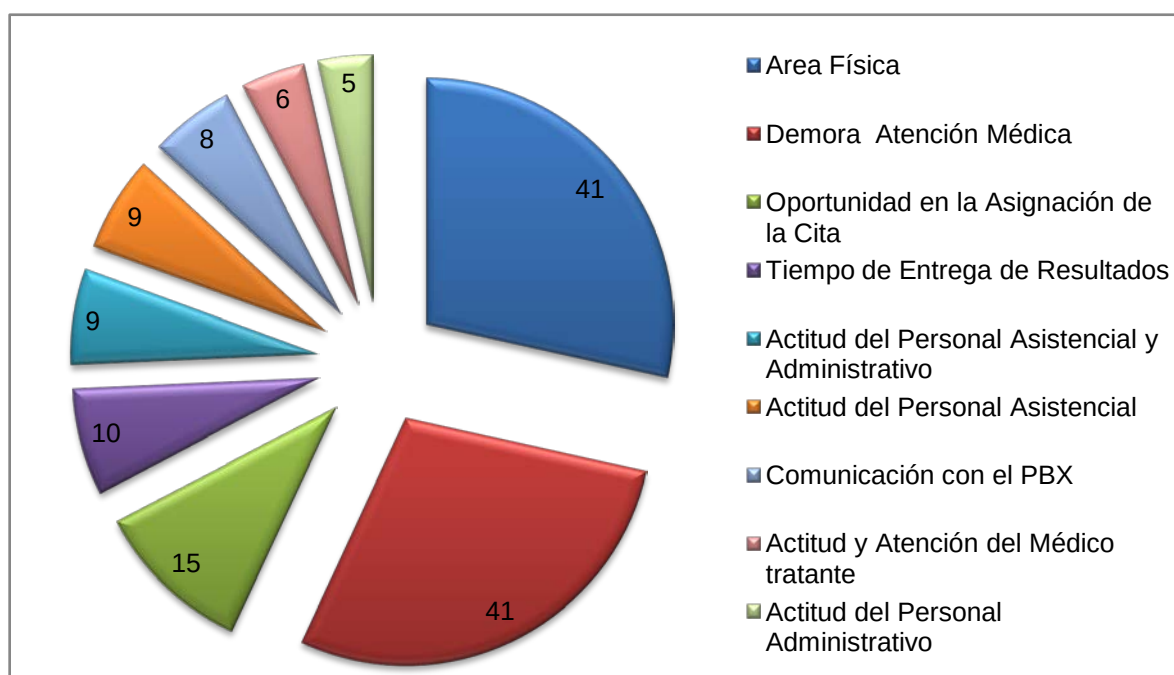
SATISFACCION GENERAL DETALLE POR EAPB E IPSs.	
EMPRESA	% DE SATISFACCION
ASMET SALUD ESS	89.00%
AVANZAR MEDICO	73.00%
CAPRUIS	73.21%
CAJASAN	89.00%
CAPRECOM	100.00%
COLSEGUROS	66.07%
COMPARTA	82.00%
COOSALUD	89.00%
HUS	77.00%
FOSCAL	82.00%
FAMISANAR	79.00%
SECRETARIA DE SALUD DPTAL	86.00%
SALUDCOOP	79.00%
SALUD VIDA	73.00%
SALUD TOTAL	73.00%
GRUPO SANITAS	71.43%
SALUD COLPATRIA	75.00%
SPECT	85.00%
VIVIR MP	84.00%
SOLSALUD	84.00%
COOMEVA	73.00%
COOMFENALCO ANTIOQUIA	93.00%
COMFENALCO SANTANDER	80.00%
LYBERTY SEGUROS	82.00%
CLINICA CHICAMOCHA	71.00%
CLINICA BUCARAMANGA	100.00%
CLINICA SAN LUIS	75.00%
SATISFACCION GENERAL EAPB	80.88%

Fuente: Propia

- SUGERENCIAS DE LOS USUARIOS**

Las sugerencias de los usuarios se presentan a continuación, se obtuvieron del proceso de Atención al Usuario, que participa en la perspectiva del cliente, la cual se enfoca en obtener información oportuna para el mejoramiento continuo, que se busca fortalecer con el proyecto de gestión del conocimiento.

Ilustración 21. Sugerencias de los usuarios del 2011.



Fuente: Propia

- Número de entradas a la plataforma Moodle.**

Las estadísticas del número de entradas de los colaboradores a la tecnología de información que posee la institución para apoyar la gestión del conocimiento, se presenta a continuación:

Tabla 26. Estadísticas de Moodle.

Nombre Completo del Usuario	Número de Entradas	Nombre Completo del Usuario	Número de Entradas
Tatiana Heredia	527	Luz Andrea Aguilar Lopez	20
Ana Liliana Lozano Roa	157	Alexandra Roncancio	19
Admin User	127	Angelica Maria Amado Garzon	18
Leyda Zamira Baez Prada	59	Diana Carolina Serrano	18
Diana Paola Santana	54	Yurleny Romero	18
Leidy Quintero	49	Jonathan Ivan Arciniegas	16
Mayerly Gutierrez	47	Jose Fernando Sandoval Valderrama	16
Isolina Roa	45	Ruth Yolanda Gonzales	16
Jenny Marcela Ballesteros	44	Yessica Gonzalez	16
Nancy Rocio Baez	44	Jenny Paola Ortega	15
Claudia Duque	43	Natalia Rodriguez	15
Fredy Omar Ayala	42	Yaneth Carvajal	15
Maritza Canas	42	Martha Janeth Sarmiento	14
Alix Marcela Riatiga	39	Luis Duque	13
Carmen Adielia Rozo	39	Maritza Alvarez	12
Milder Marhely Ortiz	37	Leyle Yezenia Albarracin	11
Xiomara Suescun	37	Yuri Murillo	11
Alba Yamile Remolina	35	Jeimmy Andrea Sanchez	10
Gina Acosta	35	Yuly Paola Esparza	10
Yezid Garcia	35	Andrea Paola Diaz Melendez	9
Geny Aide Gonzalez	34	Marina Suarez	9
Olga Lucia Perez	34	Martha Rodriguez	9
Paola Siomara Delgado	34	Jenny Paola Galvis	8
Francy Natalia Lizarazo	33	Lyda Mayerli Arciniegas	8
Andres Torres	31	Melina Andrea Jerez Gomez	8
Mayerly Perez Duran	31	Holman Vargas	7
Yenny Carolina Guevara Lamus	30	Yesenia Leon	7
Yolly Gigliola Perea	30	Luz Mery Ortiz	6
Estudiante Estudia	29	Lina Maria Nino	5
Hugo Vecino	28	Martha Gamboa	5
Mayra Liliana Gomez	28	Sandra Liliana Florez	3
Sonia Janeth Gomez Rueda	28	Sandra Milena Angarita	3
Jeniffer Cipamocha	27	Yuliana Andrea Fuentes	3
Anyela Rocio Hernandez	26	Clara Yanet Navas	2
Yury Roselly Sanchez	26	Danny Shariff Caceres	2
Eddy Andrea Rodriguez	25	Jonathan Leandro Navarro	2
Maria Palma	25	Nydia Milena Diaz	2
Yency Raquel Nova	25	Sonia Gelvez	2
Nancy Patricia Rodriguez	24	Zuly Hurtado	2

Nombre Completo del Usuario	Número de Entradas	Nombre Completo del Usuario	Número de Entradas
Adriana Ramirez	22	Adalberto Gomez Rueda	1
Ingrid Cardenas	22	Boris Eduardo Vesga	1
Yuli Yisel Uribe	22	Diana Marcela Noriega	1
Deicy Jhoana Vargas	20	Raquel Sandoval Herrera	1
Ludy Karina Saavedra	20	Total	2191

Fuente: Propia

Se analiza que del total de colaboradores de la sede de Bucaramanga que son 166, entre los cuales 88 han usado la plataforma para realizar las capacitaciones disponibles, los cuales representan el 53% del total, por lo cual aunque existe la disponibilidad de la tecnología, el grado de uso de la misma no es el esperado.

• MEDICIÓN DE LA CONCIENCIA ESTRATÉGICA

Para establecer el porcentaje de colaboradores que identifica las prioridades estratégicas de la empresa, se diseñó e implementó una encuesta para evaluar el entendimiento de la estrategia, la cual se realizó a través de la plataforma de Moodle.

La encuesta está compuesta de las siguientes preguntas:

- ✓ Mencione los proyectos que conforman el plan estratégico del ICB
- ✓ Mencione las fases que componen los proyectos estratégicos del ICB
- ✓ Desde su puesto como podría apoyar el logro de los proyectos estratégicos del ICB.

Las calificaciones que resultaron de la aplicación de la encuesta, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 27. Calificaciones de la Encuesta de Cultura Organizacional.

Apellido	Nombre	Dirección de correo	Calificación /100,00	P. 1 /50,00	P. 2 /50,00
Duque	Claudia	cduque@institutodelcorazon.com	100,00	50,00	50,00
Roncancio	Alexandra	ARoncancio@institutodelcorazon.com	100,00	50,00	50,00
Duque	Luis	lduque@hotmail.com	100,00	50,00	50,00

Apellido	Nombre	Dirección de correo	Calificación /100,00	P. 1 /50,00	P. 2 /50,00
Silva	Luis Carlos	LSilva@institutodelcorazon.com	50,00	50,00	0,00
Gómez	Mayra Liliana	MGomez@institutodelcorazon.com	100,00	50,00	50,00
Navarro	Jonathan	JNavarro@institutodelcorazon.com	100,00	50,00	50,00
Flórez	Sandra Liliana	SFlores@institutodelcorazon.com	100,00	50,00	50,00
Parra	José David	JParra@institutodelcorazon.com	100,00	50,00	50,00
Ortiz	Milder Marhely	MOrtiz@institutodelcorazon.com	100,00	50,00	50,00
Quintero	Adilson Yair	aquintero@gmail.com	50,00	50,00	0,00
Ayala	Fredy Omar	FAyala@institutodelcorazon.com	100,00	50,00	50,00
Gómez	Sebastián	gomez.sebastian@gmail.com	100,00	50,00	50,00
Promedio general			91,67	50,00	41,67

Fuente: Propia

Se observa que de los 12 colaboradores que participaron en la encuesta, solo 2 de ellos obtuvieron una calificación del 50%, resultando que el 83% de los colaboradores encuestados entienden a cabalidad las prioridades estratégicas.

Asimismo, se presentan las respuestas dadas por los colaboradores, con respecto a la tercera pregunta de la encuesta:

Tabla 28. Respuestas a la Encuesta de Alineación Estratégica.

Nombre	Respuesta 3
Claudia Duque	Apoyando todo el proceso de diagnóstico para que los resultados obtenidos de esta fase sean los más confiables.
Alexandra Roncancio	Apoyando el proceso de diagnóstico de la los cuatro proyectos estratégicos, para que se formulen las alternativas adecuadas. Adicionalmente apoyar en el proceso de implementación y mantenimiento de estos proyectos estratégicos.
Luis Duque	Socializar el direccionamiento, participar en el desarrollo de las etapas de las estrategias y colaborar en la asignación de recursos.
Luis Carlos Silva	Teniendo un buen conocimiento del proceso al que pertenezco, mis funciones, las relaciones con los proveedores, adquiriendo cada día mayor conocimiento que permita un crecimiento en mi desempeño.
Mayra Gómez	Siendo más competitiva en mis funciones del cargo y de esta manera contribuir con los objetivos de la empresa
Jonathan Leandro Navarro	1. Documentando las actividades y logros del proceso, para mantener la evidencia y mantener el conocimiento. 2. Mejorando continuamente el proceso para garantizar el crecimiento institucional. 3. Dando ejemplo positivo al desempeño y cumplimiento de metas para instar a los colaboradores del ICB, aportando a la cultura organizacional. 4. Aportando en el fortalecimiento de las relaciones de las alianzas estratégicas.
Sandra	Desde mi puesto de trabajo, cumpliendo con los objetivos propuestos por la institución.

Nombre	Respuesta 3
Flórez	
José Parra	Cumpliendo a cabalidad los objetivos institucionales para lograr así las metas trazadas a corto y largo plazo
MilderOrtiz	Dando a conocer nuestras mejores conocimientos.
Adilson Yair Quintero Martínez	Como Profesional de Comunicaciones podría brindar un apoyo al Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga, desde la creación de estrategias comunicativas que promuevan y solventen los diferentes proyectos, con una clara difusión y expansión de mensajes, y con diferentes actividades que ilustren a los colaboradores, de manera diferente, acerca de todo lo que se está trabajando. Directamente sería más relevante el aporte en Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento, pues son más afines a la labor de mi dependencia.
Fredy Ayala	Realizando mi trabajo con ética y profesionalismo, participando activamente en las actividades desarrolladas en la institución.
Sebastián Gómez	* Cultura: haciéndola respetar y NO dejando pasar situaciones que atenten contra ella. * Gestión del conocimiento: empezar con registrar lo que se hace y posteriormente analizarlo para poder proponer soluciones, por más simples o pequeñas que parezcan. * Red: haciendo monitoreo en el día a día: leer revistas y hablar con colegas * Crecimiento: expresar las ideas que se me ocurren para poder crecer, por más ilógicas que parezcan.

Fuente: Propia

Se verifica que se está obteniendo información útil para determinar el cumplimiento de objetivos y el logro de los resultados planeados. También se determina si las fuentes son apropiadas para el suministro de la información pertinente, que llevan al logro del objetivo pretendido con la medición.

Los resultados obtenidos con el método de medición empleado fueron satisfactorios, aunque no todos los indicadores fue posible medirlos, debido a que para contar con fuentes de datos para los mismos, es necesario el desarrollo de los proyectos estratégicos del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

Anexo 45. FOLLETO SOCIALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

CRECIMIENTO INSTITUCIONAL:

El crecimiento de la empresa es la base de su supervivencia y desarrollo a largo plazo, así como la garantía de un flujo de ingresos muy favorable. Ambición por crecer es una actitud que facilita mucho el éxito, ya que existe una relación clara entre crecimiento y salud empresarial: más ventas, más ingresos, más capacidad para contratar talento y delegar funciones, más volumen y economías de escala, más presencia en el mercado, más marca, más investigación y desarrollo, más capacidad y defensa competitiva, etc.

La estructura para todos los proyectos del Plan Estratégico del ICB es la siguiente:

- Diagnóstico: De gran importancia, al constituir la base para la estructuración de alternativas de intervención.
- Formulación de Alternativas
- Evaluación de Alternativas y Planes de Intervención

El plan estratégico permitirá a la institución la prestación de servicios integrales, la creación de una posición única, la generación de ventajas competitivas sostenibles, un mejor ambiente laboral, una cultura organizacional definida, el mejoramiento de su desempeño, el aumento de su competitividad, entre otros; debido a que el plan estratégico formulado, busca fortalecer los esfuerzos, direccionar las acciones de la organización para que contribuyan a lograr los objetivos, e incentivar a pensar en nuevas y mejores formas de realizar las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa.



Plan Estratégico ICB



Plan Estratégico ICB



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ICB

El Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., motivado por el interés de disminuir sus dificultades y consciente de los inconvenientes que se presentan en la actualidad, decidió elaborar su Plan Estratégico, para apoyar la mejora continua de los procesos organizativos, aumentar la competitividad de la empresa, mejorar las condiciones laborales para todos sus colaboradores y apoyar el proceso de acreditación en salud para que ICB garantice y mejore la calidad de la atención de los pacientes, buscando brindar servicios integrales a todos sus usuarios.



Asimismo, el plan estratégico está alineado con su misión *"Un compromiso de Vida"*, su visión *"En el año 2018 seremos una organización con centros de excelencia en la prestación de servicios integrales de medicina cardiovascular con proyección internacional"* y sus valores institucionales *"Humanización, Respeto, Solidaridad y Sostenibilidad"*.

Para elaborar el plan estratégico se partió del diagnóstico del estado de la empresa y de una búsqueda de las tendencias mundiales en planeación estratégica. A partir del análisis de los elementos encontrados, se realizaron unos talleres con los colaboradores de la empresa, la gerencia y la junta directiva, obteniendo de estos talleres las variables estratégicas de la empresa, a partir de las cuales se elaboraron los proyectos que conforman el Plan Estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga

VARIABLES ESTRATÉGICAS DE LOS PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO ICB

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Son las reglas comunes que rigen los aspectos cognitivos y afectivos de la pertenencia a una organización, así como los medios por los que se forman y expresan, se refiere a la manera de "vivir juntos". La cultura organizacional en los sistemas de salud es una mezcla de saberes, conductas, relatos, creencias, suposiciones y modos de expresión que todos los miembros de la organización comparten, por ejemplo: las normas, los valores, las actitudes, los estilos de vida, el lenguaje técnico-científico y la terminología propia de las disciplinas biomédica y sociales.



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO :

El conocimiento se ha convertido en una de las fuerzas motoras críticas para el éxito de los negocios. Las organizaciones son cada vez más intensivas en conocimiento, están contratando, más "mentes", que "manos", y la necesidad de aprovechar el valor de los conocimientos va en aumento. Gestión del conocimiento implica la captura, estructuración, mejora y difusión de los conocimientos de una organización; consiste en obtener la información correcta de la persona adecuada, en el momento y al costo adecuado.



ESTRUCTURA DE RED:

Son las relaciones dentro de las cuales la empresa se incorpora al sector, son relaciones tanto horizontales como verticales, ya sean proveedores, clientes, competidores, u otras entidades, así mismo tienen una composición, identidad, estatus, recursos, acceso, entre otras. Las redes estratégicas potencialmente aportan a la empresa el acceso a la información, recursos, mercados y tecnologías; con las ventajas como el aprendizaje y economías de escala, y permiten a las empresas alcanzar los objetivos estratégicos, tales como compartir los riesgos y las etapas de externalización de la cadena de valor y de las funciones de la organización.



Anexo 46. FOTOS PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA

