

**PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO
ORGANIZACIONAL DE LA UNIÓN TEMPORAL AVANZAR MEDICO REGIÓN 1
Y DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA SU MEJORAMIENTO**

**ROSA ELIZABETH BAUTISTA MORENO
PAOLA ANDREA MENESES BALLESTEROS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE SALUD
ESCUELA DE MEDICINA
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD
BUCARAMANGA
2010**

**PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO
ORGANIZACIONAL DE LA UNIÓN TEMPORAL AVANZAR MEDICO REGIÓN 1
Y DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA SU MEJORAMIENTO**

**ROSA ELIZABETH BAUTISTA MORENO
PAOLA ANDREA MENESES BALLESTEROS**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Administración de
Servicios de Salud**

**Director:
JORGE ELICIER FIGUEROA VARGAS
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE SALUD
ESCUELA DE MEDICINA
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD
BUCARAMANGA
2010**

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a nuestras familias, amigos y colegas.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento es para todos los docentes de la especialización, ya que nos compartieron toda su experiencia de vida y de los cuales aprendimos las herramientas necesarias para culminar esta etapa. A ellos, gracias por entendernos y enseñarnos. Especial agradecimiento al Ingeniero Jorge Eliecer Figueroa, profesor de la especialización y asesor de la monografía, quien nos oriento de la mejor manera posible para la realización de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	124
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	15
1.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 ALCANCE	15
1.4 JUSTIFICACIÓN	15
2. MARCO TEÓRICO	17
3. MARCO CONCEPTUAL	30
4. MARCO LEGAL	31
5. ANTECEDENTES	37
6. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	318
6.1 RESEÑA HISTÓRICA	38
6.2 MISIÓN	39
6.3 VISIÓN	39
6.4 POLÍTICA DE CALIDAD	39
6.5 OBJETIVOS DE CALIDAD	39
6.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	40
7. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	43
7.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	43
7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	43
7.3 DEFINICIÓN DE PROPUESTAS O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (PLAN DE ACCIÓN)	43
8. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	45

8.1 BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	45
8.2 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	46
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	55
9.1 REVISIÓN DE DIRECTRICES ESTRATÉGICAS EXISTENTES	55
9.2 AJUSTES REQUERIDOS A LAS DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	55
9.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	59
9.3.1 Selección de las debilidades y fortalezas, las que directamente impacten en el cumplimiento de la visión	59
9.3.2 Selección de las variables determinantes del mercado que afecten el cumplimiento de la visión	60
9.3.3 Propuesta de los objetivos estratégicos	62
9.3.4 Selección de Objetivos Estratégicos por perspectivas	63
9.3.5 Descripción de los objetivos estratégicos	63
9.3.6 Construcción del Mapa Estratégico	66
9.3.7 Definición de los indicadores de los objetivos estratégicos	68
10. DEFINICIÓN DE PROPUESTAS O INICIATIVAS ESTRATEGICAS (PLAN DE ACCIÓN)	73
11. CONCLUSIONES	77
12. RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	80



LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. INSTRUMENTO	81
ANEXO B. TABULACIÓN DE LA ENCUESTA	82
ANEXO C. LLUVIA DE IDEAS	83
ANEXO D. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES	86
ANEXO E. PLAN DE ACCIÓN O INICIATIVA ESTRATEGICA	102

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Etapas del proceso estratégico	20
Grafica 2. Organigrama Avanzar Médico Región 1	41
Grafico 3. Distribución por departamentos	42
Grafica 4. Mapa estratégico	68

RESUMEN

TITULO: PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA UNIÓN TEMPORAL AVANZAR MEDICO REGIÓN 1 Y DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA SU MEJORAMIENTO*

**AUTOR: ROSA ELIZABETH BAUTISTA MORENO
PAOLA ANDREA MENESES BALLESTEROS****

PALABRAS CLAVES: Diagnóstico, Plan de acción, Direccionamiento organizacional,

En la primera etapa se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa teniendo como base la información existente (manual de calidad y términos de referencia) y la aplicación de un instrumento de diagnóstico (encuesta organizacional) el cual se describe en el punto

La metodología utilizada para el presente proyecto de basó en una serie de reuniones donde estuvieron presentes dos representantes de la dirección ejecutiva de Avanzar Medico. Con los representantes se socializó la información recolectada en la encuesta y se expuso las perspectivas propuestas a trabajar. Posteriormente, se modificó la información presentada de acuerdo a los parámetros establecidos por la dirección ejecutiva y el grupo de trabajo de la presente monografía. Luego, se validó el impacto de las actividades evaluadas y la importancia de estos procesos para la organización. Como resultado de todo lo anterior, se analizaron las directrices estratégicas existentes (Misión, Visión, Políticas, Valores), se identificaron los objetivos estratégicos y se diseñó el mapa estratégico.

Después de haber realizado la DOFA, y con base en las perspectivas analizadas, los objetivos estratégicos propuestos y los indicadores para cada objetivo, las autoras del proyecto proponen a la UT Avanzar Médico Región, el plan de acción a desarrollar requerido para lograr la visión.

En cada plan de acción, se describieron las etapas a seguir, las actividades, los recursos y el área responsable de su ejecución.

* Trabajo de Grado

**Universidad Industrial de Santander. Departamento de salud pública Especialización en Administración de servicios de salud. Director. FIGUEROA VARGAS, Jorge Eliecer.

SUMMARY

TITLE: PROPOSAL FOR ADDRESSING ORGANIZATIONAL UPDATE OF THE UNION TEMPORAL REGION 1 MEDICAL PROGRESS AND THE DEFINITION OF THE ACTION PLAN FOR IMPROVING.*

**AUTHOR: ROSA ELIZABETH BAUTISTA MORENO
PAOLA ANDREA MENESES BALLESTEROS****

KEY WORDS: Diagnosis, Action Plan, Addressing Organizational

In the first stage diagnosis was made of the current situation of the company bearing the basis of existing information (quality manual and terms of reference) and the application of a diagnostic tool (survey organizational) which is described in section.

The methodology used for this project based on a series of meetings where there were two representatives of the executive leadership of Forward Medical. The representatives are socialized information collected in the survey and discussed the prospects for working proposals. Subsequently modify the information submitted in accordance with the parameters set by executive management and the working group of this monograph. Then he earned the impact of activities evaluated and the importance of these processes for the organization. As a result of the foregoing, we analyzed the existing strategic direction (mission, vision, policies, values), identified the strategic objectives and design the strategy map.

After carrying out the SWOT, and based on the perspectives discussed, the proposed strategic objectives and indicators for each objective, the authors of the project proposed to the UT Medical Forward Region, to develop action plan required to achieve the vision.

In each action plan, outlined the steps to follow, activities, resources and the área responsible for implementation.

* Grade Work

** Industrial University of Santander. Department of Public Health Specialization in Health Services Administration. Manager. FIGUEROA VARGAS, Jorge Eliecer.

INTRODUCCIÓN

La actividad principal de la Unión Temporal Avanzar Médico Región 1 es administrar recursos y prestar servicios Integrales de Salud a los afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, según el plan de Beneficios de Régimen Especial para la Regional Uno que comprende los Departamentos de Arauca, Cesar, Norte de Santander y Santander.

Para la prestación de los servicios de salud a la población del Magisterio, la UT Avanzar Médico Región 1, cuenta con 18 sedes propias en los departamentos mencionados, con una estructura organizacional diseñada para el cumplimiento de las exigencias de la Fiduprevisora. Esta estructura ha presentado varios cambios de acuerdo a los términos de referencia para la licitación a la cual convoca la Fiduprevisora.

Estos cambios a nivel organizacional se ven reflejados en el direccionamiento estratégico ya que la Misión, Visión, Objetivos e Indicadores, se encuentran aislados uno del otro y no son el reflejo de un engranaje que conlleve al cumplimiento del objetivo fundamental de la empresa.

Es por esto que se hace necesario actualizar el direccionamiento organizacional, el cual es la base fundamental para garantizar el fortalecimiento como institución y cumplir los estándares de calidad con el fin de mantener satisfecho al cliente interno y externo.

En la presente monografía se plantea un cambio en la Misión y Visión; se proponen los Valores y Principios Corporativos, Objetivos Estratégicos y se darán recomendaciones relevantes para la organización.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Actualizar el direccionamiento organizacional de la Unión Temporal Avanzar Medico Región 1 y definir el plan de acción para su mejoramiento.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Unión Temporal Avanzar Medico Región 1
- Redefinir las directrices estratégicas de la empresa de acuerdo a los propósitos definidos por la Dirección.
- Plantear las iniciativas o proyectos requeridos para generar un proceso de mejoramiento y lograr los propósitos organizacionales definidos.

1.3 ALCANCE

El alcance de la presente monografía aplica desde la actualización del direccionamiento estratégico de la UT Avanzar Medico Región 1, hasta la propuesta del plan de acción.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La motivación para la realización de la presente monografía es la necesidad que surge de argumentar la existencia y la permanencia de la empresa en el mercado, fortaleciendo la cultura organizacional, generando sentido de pertenencia con el

cliente interno y externo y como apoyo a la gestión de la dirección, para optimizar los recursos administrativos, financieros y asistenciales. Por ende, el direccionamiento estratégico servirá para lograr el liderazgo y la consolidación como empresa prestadora de servicios integrales de salud a la población afiliada al fondo nacional de prestaciones sociales del magisterio y sus beneficiarios, en los departamentos de Santander, Norte de Santander, Cesar y Arauca.

2. MARCO TEÓRICO

Para el marco teórico de este trabajo, se trataron varios temas que son base fundamental y además, un complemento, para el direccionamiento estratégico. A continuación se describirá cada uno de ellos.

Desarrollo Organizacional

Muchos de los métodos orientados a las personas que son utilizados para transformar a las organizaciones suelen agruparse bajo la amplia categoría de Desarrollo Organizacional. El desarrollo organizacional (DO) es una estrategia de las ciencias de la conducta, planeada y de largo plazo que tiene por objeto comprender, transformar y desarrollar a la fuerza de trabajo de una organización con miras a mejorar su efectividad. Si bien los métodos del DO con frecuencia incluyen los cambios de diseño, los tecnológicos y los de las tareas, su punto focal es transformar a las personas. De los muchos métodos del DO disponibles, los tres más usados son los grupos de enfoque o FOCUS Groups, la retroalimentación de encuestas y la creación de equipos¹.

Grupos de enfoque o FOCUS Groups

Cuando se utilizan los grupos de enfoque para el desarrollo organizacional, la meta que suele perseguirse es obtener información sobre lo que piensan los empleados acerca de la situación actual de su organización².

¹ HELLRIEGE D., JACKSON S. E., SLOCUM J. W. Administration un enfoque basado por competencias. Editorial Cengage S.A., Edición 11ª, México, 2009, p. 403

² Ibid. p. 403

Estudios de retroalimentación

La retroalimentación se obtiene por medio de un instrumento (cuestionario) preparado de antemano, que se distribuye entre todos los empleados para que lo contesten y devuelva de forma anónima. El contenido del cuestionario depende de las áreas que más preocupan a la organización. Sin embargo, por lo general las encuestas de los empleados se refiere a lo que sienten los empleados de su compromiso y satisfacción, a su evaluación de clima para la innovación, la medida en que piensan que la organización esta orientada al cliente y sus actitudes hacia las práctica de administración y supervisión. Cuando las encuestas de empleados son diseñadas para abordar cuestiones que tienen importancia estratégica, se pueden utilizar para mejorar la ventaja competitiva de la organización³.

Creación de equipos

Es un proceso que desarrolla la capacidad de los miembros del equipo para colaborar de forma efectiva, de modo que puedan desempeñar las tareas que le han sido asignadas. Las actividades para la creación de equipos por lo normal hacen hincapié en la importancia que tiene desarrollar un clima de grupo seguro, en el cual las personas confían en las otras y en donde se sienten en libertad para expresar sus sentimientos y compartir sus percepciones respecto a las experiencias y las molestias diarias⁴.

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

³ Ibid. p. 404

⁴ Ibid. p. 405

competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro⁵.

Se utiliza para:

1. Diagnosticar los entornos interno y externo de la organización
2. Decidir cual será su visión y misión
3. Plantear sus metas globales
4. Crear y solucionar las estrategias generales que aplicara
5. Asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas⁶

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cual es el negocio?
2. ¿Cuales son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Donde están las competencias organizacionales?
4. ¿Adonde quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?⁷

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

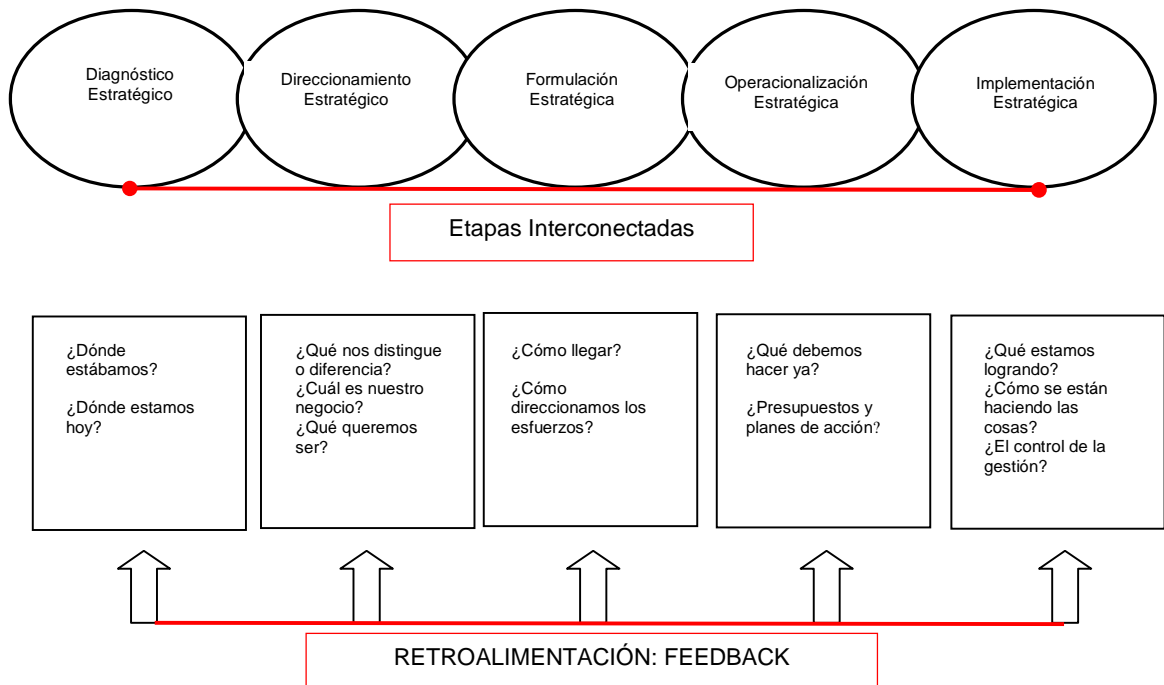
1. Los estrategas
2. El direccionamiento
3. El diagnóstico
4. Las opciones
5. La formulación estratégica

⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 3R Editores, 10ª Edición, Bogotá, 2008, p. 55

⁶ HELLRIEGE D., JACKSON S. E., SLOCUM J. W. Op. cit., p. 55

⁷ SERNA GÓMEZ, Humberto. Op. cit., p. 55

Grafico 1. Etapas del proceso estratégico.



Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 3R Editores, 10ª Edición, Bogotá, 2008, p. 57

Los estrategas

En general, redefinen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Son todas las personas o funcionarios que tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerente de área, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategas de una empresa.

El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, visión, misión y objetivos de la organización.

La planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de *pensar estratégica*, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una *cultura estratégica*. Ese es un objetivo verdadero. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado para seleccionar los estrategas. La gestión estratégica requiere líderes esos son los estrategas.

Por esto, el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial, una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa. Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas⁸.

El direccionamiento estratégico

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico, el cual está integrado por los *principios corporativos*, *la visión y la misión de la organización*.

Los principios corporativos

Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que

⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. p. 57

deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión de la misión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual deben definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Principios y valores claros y precisos conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

Misión

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para que existe la organización?
- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión, por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión.

Visión

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro. Sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de gestión bien definido.

Para ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, pues es parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

El diagnóstico estratégico

El direccionamiento estratégico servirá 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?; ¿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. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y el impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores clave (key factors), con el fin de localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas.

Opciones estratégicas

Definido el direccionamiento estratégico de la compañía, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, con base en el DOFA y en el análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la compañía deberá: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos; definir los objetivos globales de la compañía; determinar

las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

Formulación estratégica

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable programar en el tiempo cada uno de las iniciativas estratégicas, 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, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica⁹.

Cultura Organizacional

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave de éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa.

La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por

⁹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Op. cit., p. 58 - 64

ello, deben ser un punto de partida para el diagnóstico estratégico.

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa complementan la combinación de elementos que forman la cultura de la compañía. Es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

La cultura corporativa es por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades¹⁰.

Motivación Organizacional

La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos. Algunos comportamientos productivos significan permanecer concentrados en los aspectos más importantes del trabajo, así como ser un buen ciudadano corporativo. Algunos de los comportamientos improductivos incluyen perder el tiempo en lugar de trabajar, así como ser antisocial, hostil y hasta violento con los compañeros de trabajo. Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, pueden

¹⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto. Op. cit., p. 133

incrementar los comportamientos productivos y también disminuir los comportamientos que alteran el orden.

Se han agrupado teorías de la motivación y satisfacción de los empleados en cuatro enfoques generales: el gerencial, el del diseño del puesto, el organizacional y el de las diferencias individuales. Estos enfoques sugieren porque los administradores les interesan tanto la motivación y satisfacción de los empleados; es decir, por que la motivación y la satisfacción derivan en consecuencias muy importantes. Crear una organización llena de empleados satisfechos y motivados no es un fin en si mismo, sino un medio para lograr éxito en los negocios. Los empleados que están muy motivados tienen mejor desempeño que los que están menos motivados las investigaciones también demuestran que la satisfacción de los empleados produce mayor satisfacción de los clientes, menor rotación de los empleados, mayor seguridad y mayor rentabilidad¹¹.

Modelo Balanced Scorecard

Es un sistema de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a trasladar sus estrategias en objetivos, indicadores, metas e iniciativas que conducen el comportamiento y el desempeño. El Balanced Scorecard, muestra la estrategia de una organización en términos de que toda la empresa la pueda entender. (Kaplan y Norton)¹²

Este modelo es un proceso que permite que una organización conozca y comprenda más a fondo sus decisiones estratégicas considerando la función de las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje/crecimiento. Muchas organizaciones líderes han adoptado alguna versión del balanced

¹¹ HELLRIEGE D., JACKSON S. E., SLOCUM J. W. Op. cit., p. 458

¹² KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, The *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997. p. 60

scorecard para proporcionar una perspectiva más amplia de los factores, los asuntos y metas que se consideran para la planeación y toma de decisiones.

El modelo toma en cuenta medidas financieras, mejoras internas, resultados pasados y requerimientos permanentes como indicadores de desempeño futuro. Además, pretende medir y proporcionar retroalimentación a la gerencia para que pueda implementar las metas y las estrategias globales. El modelo plantea que la organización solo podrá alcanzar la excelencia y la calidad a largo plazo si adopta un enfoque amplio, en lugar de concentrarse solo en lo financiero. El modelo puede incluir el desempeño de una organización o el de cada una de las unidades de negocio. El modelo del balanced scorecard está orientado hacia el futuro y no es una revisión del desempeño pasado, como suele ocurrir con los reportes financieros tradicionales, como el estado de resultados o el balance general. El giro hacia una economía de los servicios y el conocimiento ha incrementado el interés por los *intangibles* que son tan importantes para la efectividad organizacional.

El modelo del balance scorecard requiere que los gerentes vean la planeación y tomen las decisiones de sus organizaciones desde cuatro perspectivas. La visión y las estrategias son el centro del modelo. A diferencia de los sistemas tradicionales de medición del desempeño, que colocan los controles financieros en el centro de su proceso para toma de decisiones, el balanced scorecard empieza por la visión y las estrategias de la organización. El modelo trata de traducir la visión y las estrategias a medidas del desempeño que se puedan registrar y utilizar para evaluar la efectividad de su implementación. El objetivo es ligar entre sí y balancear las metas y las medidas correspondientes a cada una de las perspectivas. Se considera que las perspectivas del conocimiento de los clientes y las financieras se concentran en los *resultados* y las perspectivas internas del conocimiento de los clientes y las financieras se concentran en las *actividades*. A continuación se presentan algunos ejemplos de los factores y las cuestiones que

aborda cada una de las perspectivas del conocimiento:

- Perspectiva financiera: rentabilidad, ingresos, crecimiento, valor de mercado de la empresa, rendimiento sobre la inversión con relación a lo mejor de la industria, grado de observancia de las leyes y reglamentos que rigen los reportes financieros, utilización de los activos, etc. ¿Cuáles son las expectativas que nuestros grupos de interés han depositado en el desempeño financiero y el cumplimiento con reportes financieros transparentes?
- Perspectiva de los clientes: cumplir y superar las expectativas de servicio y calidad del producto, fama de confiabilidad, lealtad representada por clientes que repiten sus compras, etc. ¿Cómo creamos valor para nuestros clientes de modo que nos permita alcanzar nuestras metas financieras?
- Perspectiva interna: mejora de la eficiencia y la calidad, uso de tecnologías de producción mejoradas, utilización de reglas y procedimientos adecuados, tasa de defectos / errores de los empleados, record de seguridad, patrón de adhesión a prácticas y comportamientos éticos, etc.

¿En cuáles patrones es importante que destaquemos para poder satisfacer a nuestros clientes, accionistas y otros grupos de interés?

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: capital humano (habilidades y competencias de los empleados, creatividad, capacitación, etc.), capital de información (acceso a información y capacidades para la administración del conocimiento), y capital organizacional, la capacidad para cambiar y sostener el éxito (cultura, trabajo en equipo, etc.). Esta perspectiva da lugar a todo lo demás del balance scorecard ¿Cómo alimentamos y desarrollamos nuestros activos intangibles (personas, sistemas y cultura) para obtener los resultados deseados?¹³

¹³ HELLRIEGE D., JACKSON S. E., SLOCUM J. W. Op, cit., p. 293-295

3. MARCO CONCEPTUAL

Régimen de Excepción: De acuerdo con el mandato constitucional, el estado ha previsto un régimen especial para los Docentes que prestan sus servicios en instituciones educativas estatales, excepcional a la Ley 100 de 1993, con el cual se busca un mayor cubrimiento que el previsto en el sistema General de seguridad social.

FNPSM: Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.

Fiduprevisora: Fue creado por la ley 91 de 1989, como una cuenta especial de la Nación, sin personería Jurídica, con independencia patrimonial, contable y estadística, cuyos recursos son manejados por una entidad Fiduciaria estatal o de economía mixta. Tiene como finalidad primordial la eficaz administración de los recursos de la cuenta especial de la Nación.

Términos de Referencia: Son los documentos que se proporciona a las personas naturales y/o jurídicas, consorcios o uniones temporales, interesados en presentar propuestas, para que basadas en ellos, hagan sus ofertas.

Manual de la Calidad: Es un documento donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política. Expone además la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad y es un documento público, si la empresa lo desea, cosa que no ocurre con los manuales de procedimientos o de instrucciones.

4. MARCO LEGAL

La Ley 91 de 1989 crea el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio como una cuenta de la Nación, con el fin de administrar los recursos de seguridad social de los docentes afiliados, que incluye la prestación de los servicios de salud y el pago de sus prestaciones económicas. También establece que el Fondo debe ser administrado por una entidad fiduciaria.

La prestación de los servicios médico-asistenciales se realiza a través de la contratación con entidades de salud de acuerdo con las instrucciones que imparte el Consejo Directivo del Fondo. Este sistema tiene carácter de excepcionado del Sistema de Seguridad Social de la Ley 100 de 1993.

El artículo 279 de la ley 100 de 1993, exceptuó del sistema general de seguridad social, a los docentes pues estos como lo estipula la ley 91 del 89, deben afiliarse al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.

Las condiciones en la prestación del servicio de salud a los docentes, depende de lo establecido en los términos de referencia cuya vigencia depende de la duración del contrato

ARTÍCULO 279. EXCEPCIONES. *El Sistema Integral de Seguridad Social contenido en la presente Ley no se aplica a los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, ni al personal regido por el Decreto ley 1214 de 1990, con excepción de aquel que se vincule a partir de la vigencia de la presente Ley, ni a los miembros no remunerados de las Corporaciones Públicas.*

<Jurisprudencia - Vigencia>

<Aparte subrayado condicionalmente EXEQUIBLE> Así mismo, se exceptúa a los afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, creado por la Ley 91 de 1989, cuyas prestaciones a cargo serán compatibles con pensiones o

cualquier clase de remuneración. Este Fondo será responsable de la expedición y pago de bonos pensionales en favor de educadores que se retiren del servicio, de conformidad con la reglamentación que para el efecto se expida.

<Jurisprudencia - Vigencia>

Se exceptúan también, los trabajadores de las empresas que al empezar a regir la presente Ley, estén en concordato preventivo y obligatorio en el cual se hayan pactado sistemas o procedimientos especiales de protección de las pensiones, y mientras dure el respectivo concordato.

Igualmente, el presente régimen de Seguridad Social, no se aplica a los servidores públicos de la Empresa Colombiana de Petróleos, ni a los pensionados de la misma. Quienes con posterioridad a la vigencia de la presente Ley, ingresen a la Empresa Colombiana de Petróleos-Ecopetrol, por vencimiento del término de contratos de concesión o de asociación, podrán beneficiarse del régimen de Seguridad Social de la misma, mediante la celebración de un acuerdo individual o colectivo, en término de costos, forma de pago y tiempo de servicio, que conduzca a la equivalencia entre el sistema que los ampara en la fecha de su ingreso y el existente en Ecopetrol.

<Jurisprudencia - Vigencia>

PARÁGRAFO 1o. La empresa y los servidores de que trata el inciso anterior, quedan obligados a efectuar los aportes de solidaridad previstos en esta ley.

Las entidades empleadoras referidas en el presente artículo, quedan facultadas para recibir y expedir los bonos correspondientes a los períodos de vinculación o cotización a que hubiere lugar, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto se expida.

PARÁGRAFO 2o. La pensión gracia para los educadores de que trata las Leyes 114 de 1913, 116 de 1928 y 37 de 1933, continuará a cargo de la Caja Nacional de Previsión y del Fondo de Pensiones Públicas del Nivel Nacional, cuando éste sustituya a la Caja en el pago de sus obligaciones pensionales.

PARÁGRAFO 3o. Las pensiones de que tratan las leyes 126 de 1985 adicionada por la Ley 71 de 1988, continuarán vigentes en los términos y condiciones en ellas

contemplados.

PARÁGRAFO 4o. <Adicionado por el artículo 1o. de la Ley 238 de 1995, el nuevo texto es el siguiente:> Las excepciones consagradas en el presente artículo no implican negación de los beneficios y derechos determinados en los artículos 14 y 142 de esta ley para los pensionados de los sectores aquí contemplados.

Características principales

Régimen especial

El régimen especial de salud para el magisterio, excepcionado de la Ley 100, tiene estas características básicas:

- No hay copagos ni cuotas moderadoras para la atención o tratamiento de los docentes afiliados al FNPSM o de sus beneficiarios.
- Atención y tratamiento de todo tipo de patologías sin restricción y sin periodos mínimos de cotización para los docentes afiliados al FNPSM y sus beneficiarios

Libre elección

Siempre que usted vaya a hacer uso de su derecho a elegir libremente su prestador de salud:

- **Consulte** la información sobre los contratistas habilitados en su región : la RED que ofrecen y los servicios que promocionan
- **Evalúe** cuál es el más conveniente para usted y para su grupo familiar
- **Decida** y proceda a ejercer su derecho a escoger

¿Cuáles son las ventajas?

- **Libertad** del docente para elegir el contratista que más le convenga a él (ella) y a su grupo familiar
- **Posibilidad** del docente para trasladarse a otro contratista por insatisfacción por el servicio recibido

- Se estimula la sana competencia entre contratistas lo que implica mejor servicio para el docente para garantizar la permanencia de los afiliados

Cobertura

Docentes activos y pensionados afiliados al FNPSM

Beneficiarios

- Cónyuge o compañero(a) permanente con unión superior a 2 años
- Hijos : hasta 18 años sin ningún requisito; incapacitados permanentes sin límite de edad; entre 19 y 25 años, si acreditan condición de estudiantes y dependen económicamente del afiliado
- Padres de educadores, siempre y cuando los padres no estén pensionados y dependan económicamente del docente afiliado
- Nietos de hijas beneficiarias, hasta los primeros 30 días posteriores al nacimiento

Equidad

La Cobertura se equilibra por el nivel más alto en todas las regiones del país

Unificación e igualdad de beneficios en todas las regiones porque los aportes de todos los docentes son iguales.

Integralidad

- Régimen solidario a nivel nacional, exclusivo del magisterio
- Sistema nacional de urgencias (atención en cualquier región del país)
- Integra la prestación de servicios médico asistenciales, la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad –Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales del Magisterio

Regionalización

Existen 8 regiones conformadas como se muestra a continuación para la prestación del servicio:

- **Región 1** : Arauca - Cesar - Santander - Norte de Santander
Prestador: Fundación Médico Preventiva y Avanzar Médico
- **Región 2** : Bogotá, D.C. - Amazonas – Casanare – Guainía – Guaviare – Vaupés – Vichada -San Andrés
Prestador: Mejor salud y Fersalud
- **Región 3**: Caquetá – Putumayo – Tolima – Huila
Prestador: U.T. Surcolombiana
- **Región 4** : Antioquia – Chocó – Córdoba
Prestador: U.T. Fundación Médico Preventiva y Clínica Montería
- **Región 5** : Valle – Cauca – Nariño
Prestador: U.T. Suroccidente (Cosmitet)
- **Región 6**: Cundinamarca - Boyacá - Meta
Prestador: U.T. Medicol
- **Región 7**: Atlántico – Bolivar – Magdalena – Guajira – Sucre
Prestador: U.T. Clínica del Norte
- **Región 8** : Caldas – Quindío – Risaralda
Prestador: U.T. Cosmitet

Con esta organización se busca garantizar disponibilidad de la red de servicios en todos los niveles de atención en salud para todas las regiones y ampliar la Solidaridad del nivel departamental al nivel regional

Salud ocupacional

Cuenta con un modelo único y especial de Salud Ocupacional para el Magisterio:

- Programas de prevención de enfermedades profesionales propias de la labor docente:

- Lesiones de Voz
- Lesiones Músculo Esqueléticas
- Salud Mental

- **Programas de promoción de la salud con base en los perfiles ocupacionales del magisterio**

5. ANTECEDENTES

Desde 1993 cuando se reglamentó el Régimen de Excepción; en Santander siempre hubo un único prestador de Servicios de Salud llamado Fundación FINSEMA, a partir del 2005 el modelo de prestación de servicios presento mejoras en el plan de beneficios para incrementar la satisfacción de los usuarios que integran el régimen.

A continuación algunos de los cambios presentados en el plan de beneficios fueron:

- Regionalizar el país (8 regiones).
- Hacer convocatorias para elegir los prestadores competentes para cada regional en el cual cada proponente debe cumplir con unos requisitos del pliego de condiciones.
- Ampliar la cobertura de los beneficiarios.
- Oportunidad para los docentes de elegir libremente su entidad contratista.

Estos cambios hicieron ver la posibilidad a la Fundación Oftalmológica de Santander Clínica Carlos Ardila Lülle - FOSCAL la oportunidad de crear una nueva empresa; decidiendo aliarse con las principales IPS de la Regional 1 (Clínica Valledupar, Clínica Santa Ana y la Caja de Compensación Familiar Cajasán) para conformar la Unión Temporal Avanzar Médico e iniciar la prestación de los Servicios Médico Asistenciales al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio en la Regional 1.

6. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

6.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Unión Temporal Avanzar Medico Región 1, es el resultado de la unión de cuatro grandes IPS (Instituciones Prestadores de Servicios de Salud) del Nororiente colombiano que se unen a partir del 1º de Septiembre de 2005 para atender las necesidades de Salud de los afiliados al Fondo Nacional de prestaciones del Magisterio y sus beneficiarios, ubicados en los departamentos de Arauca, Cesar, Norte de Santander y Santander. Integran esta UNION:

- Fundación Oftalmológica de Santander – Clínica Carlos Ardila Lulle – FOSCAL, área Metropolitana de Bucaramanga.

- Clínica Santa Ana S. A., de Cúcuta.

- Sociedad Clínica Valledupar Ltda. de Valledupar.

- Caja Santandereana de Subsidio Familiar - CAJASAN, de Bucaramanga,

La Union Temporal Avanza Medico Región 1 cuenta con personal calificado y esta técnica y científicamente preparada para atender las exigencias de salud de los afiliados al Fondo Nacional del Magisterio y sus beneficiarios, ubicados en los departamentos de Arauca, Cesar, Norte de Santander y Santander, con un alto grado de Responsabilidad, Calidad y Calidez en los servicios Médicos Asistenciales Integrales

6.2 MISIÓN

Somos una institución que une esfuerzos para administrar y prestar con un alto grado de Responsabilidad, Calidad, Calidez y con la tecnología apropiada Servicios Integrales de Salud con el fin de atender la población afiliada al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y sus beneficiarios en los departamentos de Arauca, Cesar, Norte de Santander y Santander.

6.3 VISIÓN

UT. Avanzar Médico, alcanzará el reconocimiento Nacional por su Oportunidad, Calidez y Calidad en la Administración y Prestación de los Servicios Integrales de Salud aumentando la cobertura de la población del Magisterio.

6.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Basados en el Mejoramiento Continuo de los Procesos, la Unión Temporal Avanzar Médico entrega Aseguramiento a sus Afiliados y Prestación de Servicios Médicos Asistenciales Oportunos con Calidad y Calidez en procura del Cuidado de la Salud de los Usuarios.

6.5 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Garantizar a nuestros clientes un adecuado manejo de los sistemas de información, que permita planificar y asignar los recursos necesarios para la prestación de los servicios, según el estado de salud de nuestros afiliados.
- Gestionar que las acciones y servicios de salud que se prestan a los usuarios del programa, cumplan con los requisitos de calidad a fin de lograr el mejor resultado de la atención y el mayor impacto posible en el perfil de salud de la

población, así como la satisfacción de los usuarios.

- Promover un proceso permanente de mejoramiento de los procesos de atención y calidad de los servicios de salud prestados a los usuarios del programa.

6.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

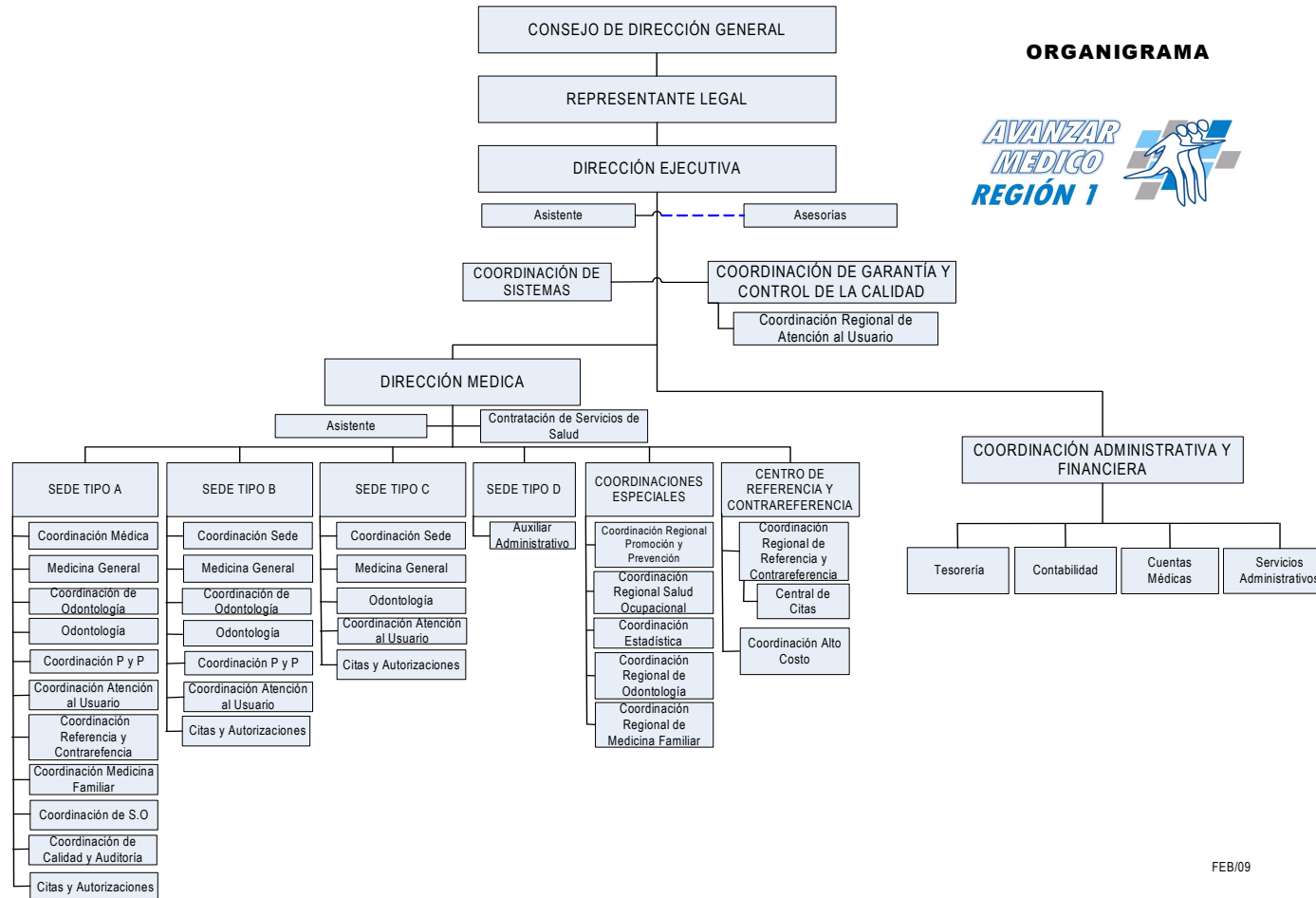
La Sede Administrativa de la UNIÓN TEMPORAL AVANZAR MEDICO REGIÓN 1, se encuentra ubicada en la carrera 37A No. 52-31 Cabecera del Llano en la ciudad de Bucaramanga (Santander).

■ En la sede CENTRAL se ubica la Dirección Ejecutiva, la Dirección Médica, las Coordinaciones Regionales de Atención al Usuario, de Garantía de la Calidad, de Referencia y Contrarreferencia, de Medicina Familiar, de Promoción y Prevención, de Salud Ocupacional, de Odontología, de Sistemas, Administrativa y Financiera, Estadística.

■ AVANZAR MÉDICO cuenta con una amplia RED de sedes propias para la prestación de servicios de primer nivel de complejidad, que incluye la consulta médica con enfoque en salud familiar, consulta y tratamientos odontológicos y todos los programas ambulatorios de promoción de la salud y prevención de la enfermedad definidos por el Ministerio de la Protección Social.

En la actualidad se cuenta con 18 sedes asistenciales básicas distribuidas en los 4 Departamentos de la regional y 6 sedes administrativas tipo D. En ellas los usuarios residentes en el respectivo municipio y en su área de influencia reciben los servicios asistenciales de primer nivel de complejidad, pero también puede tramitar y autorizar las referencias o servicios requeridos en otros niveles de complejidad.

Grafica 2. Organigrama Avanzar Médico Región 1



Fuente: Avanzar Médico

FEB/09

De acuerdo a los términos de referencia de la Fiduprevisora, la distribución por departamentos en cada región para la atención de los afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterios y sus beneficiarios, se encuentra en el siguiente grafico. Además, se incluyen los prestadores de servicios de salud y las entidades o uniones temporales encargadas de la atención de los afiliados en el territorio Nacional.

Grafico 3. Distribución por departamentos.



Fuente: www.miprevisorasalud.com.co

7. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Para el desarrollo de la monografía, se tuvo en cuenta la siguiente metodología.

7.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Esta etapa consistió en analizar la situación actual de la empresa teniendo como base la información existente (manual de calidad y términos de referencia) y la aplicación de un instrumento de diagnóstico (encuesta organizacional) el cual se describe en el punto 5.2.

7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para esta etapa, se realizó una serie de reuniones donde estuvieron presentes dos representantes de la dirección ejecutiva de Avanzar Medico. Con los representantes se socializó la información recolectada en la encuesta y se expuso las perspectivas propuestas a trabajar. Posteriormente, se modificó la información presentada de acuerdo a los parámetros establecidos por la dirección ejecutiva y el grupo de trabajo de la presente monografía. Luego, se validó el impacto de las actividades evaluadas y la importancia de estos procesos para la organización. Como resultado de todo lo anterior, se analizaron las directrices estratégicas existentes (Misión, Visión, Políticas, Valores), se identificaron los objetivos estratégicos y se diseñó el mapa estratégico.

7.3 DEFINICIÓN DE PROPUESTAS O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (PLAN DE ACCIÓN)

En esta fase, después de haber realizado la DOFA, y con base en las perspectivas analizadas, los objetivos estratégicos propuestos y los indicadores para cada

objetivo, se planteó el plan de acción a desarrollar requeridos para lograr la visión.

En cada plan de acción, se describieron las etapas a seguir, las actividades, los recursos y el área responsable de su ejecución.

8. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

8.1 BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa en donde se revisó la documentación existente, teniendo como base el Manual de Calidad y los términos de referencia establecidos por la FIDUPREVISORA.

El manual de calidad es un documento que especifica el sistema de gestión de calidad de una organización. Puede variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada organización en particular¹⁴.

Los términos de referencia de la Fiduprevisora es un documento donde se encuentran los requisitos que el contratista debe cumplir para postularse como prestador de servicios de salud a los afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y sus beneficiarios de acuerdo a la división geográfica del país.

Con base en estos documentos, se revisó como esta conformada la organización, cuales son las estrategias empresariales existentes y los proyectos planteados y en ejecución.

Como resultado se pudo evidenciar que la misión, visión, objetivos y política de calidad están documentados pero no han sido actualizados y no son el reflejo de un engranaje que conlleve al cumplimiento del objetivo fundamental de la empresa; los principios y valores no están establecidos en la organización. Por esto es necesario plantear una propuesta para el direccionamiento organizacional.

¹⁴ ICONTEC. Norma ISO 9000. 2000

8.2 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Luego, se procedió a diseñar el instrumento requerido para conocer y evaluar la situación actual de la empresa de acuerdo al concepto de cada uno de los funcionarios. Para ello contamos con la participación de 15 coordinadores médicos de las sedes de Avanzar a los cuales se les aplicó el instrumento de recolección de información, el cual consistió en una encuesta. (Anexo A)

Esta encuesta se diseñó teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Motivación organizacional: La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos¹⁵.
- 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 futuro¹⁶.
- Sistema de Gestión de la Calidad: es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes¹⁷.
- Cultura Organizacional: Es un factor clave de éxito en una empresa; incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

¹⁵ HELLRIEGE D., JACKSON S. E., SLOCUM J. W. Op. cit., p. 458

¹⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto. Op. cit., p. 55

¹⁷ ICONTEC. Op. cit.

La tabulación de la encuesta se encuentra en el Anexo B.

Posterior a la aplicación de esta encuesta a los 15 coordinadores médicos de los 18 existentes en la organización, se tabuló la información obtenida en las encuestas y conforme a los procesos prioritarios para el buen funcionamiento de la organización, se determinó el grado de impacto de variables que tienen incidencia en el desempeño del proceso.

Resultado de la encuesta y la lluvia de ideas, las variables identificadas por proceso son las siguientes:

- Proceso Gerencial:
 - Reconocimiento frente a los demás prestadores del país.
 - Competencia
 - Tiempo del Contrato
 - Liderazgo gerencial
 - Gerencia Participativa.
 - Plan Estratégico
 - Prestar servicios sólo al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.
 - Seguimiento al sistema de gestión de la calidad
 - Estructura organizacional
 - Manual de funciones
 - Tipo de vinculación
 - Medición de cargas de trabajo
 - Normatividad (Términos de referencia Fiduprevisora)
 - Presupuesto para actividades asistenciales
 - Sistemas de gestión de calidad (Indicadores)
- Proceso Asistencial

- Personal asistencial calificado
 - Contar con sedes propias para la prestación del servicio de primer nivel en los 4 departamentos.
 - El prestador más reconocido es la Clínica Carlos Ardila Lulle como socio de la UT .
 - Implementar la atención con enfoque en medicina Familiar
 - Las tutelas presentadas por los usuarios.
 - El perfil del coordinador de la sede es asistencial; falta componente administrativo.
 - Quejas presentadas en las sedes
 - Manejo de residuos sólidos (PGHIR)
 - Cumplimiento de la resolución 4445 (infraestructura)
 - Proceso de difusión, revisión, verificación y cumplimiento de los manuales asistenciales
 - Plan de contingencia para el registro de historia clínica
 - Cumplimiento Normas Técnicas de P y P (Resolución 412 de 2000)
 - Seguimiento a riesgos
 - Manejo del gasto médico
 - Habilidad para competir con servicios
 - Relación con medico especialistas
 - Oportunidad en la prestación de los servicios
 - Accesibilidad a los servicios
 - Pertinencia del tratamiento
- Proceso Financiero
 - Respaldo de las entidades bancarias
 - Pago oportuno de los salarios.
 - Liquidez
 - Rentabilidad

- Registros contables
- Cumplimiento de obligaciones con los proveedores
- Acceso a capital cuando lo requiere
- Manejo de Rips
- Retorno de la inversión

- Proceso Administrativo
 - Área administrativa
 - Área Financiera
 - Manejo de compras
 - Programa de mantenimiento y calibración de equipos
 - Contrato con una entidad certificada en el mantenimiento de equipos
 - Comunicación entre áreas
 - Organización de eventos especiales
 - Manejo de conflictos
 - Cumplimiento de reglamentos de la organización
 - Clima laboral
 - Trabajo en equipo

- Proceso Comercial
 - Licitación
 - Posicionamiento de la empresa
 - Fidealización del usuario
 - Aliado estratégico FOSCAL
 - Competencia desleal
 - Medios de difusión
 - Vinculación de usuarios nuevos
 - Cobertura en otra regional

- Área Comercial

- Proceso de Sistema de Información
 - Renovación de equipos
 - Nivel tecnológico
 - Conectividad
 - Personal calificado
 - El soporte del recurso humano en sistemas es oportuno
 - Tiempos de respuestas a las requisiciones del sistema.
 - Actualización de la pagina Web
 - Virus informáticos

- Proceso de Recursos Humanos
 - Programas de capacitación de personal
 - Procesos de selección
 - Verificación de los documentos básicos para el ingreso
 - Selección por competencias
 - Área de recurso humanos
 - Nivel académico del talento humano
 - Estabilidad
 - Accidentalidad
 - Rotación de personal
 - Evaluación de desempeño
 - Motivación

Luego de la aplicación y valoración de los resultados, se seleccionaron las variables de mayor impacto para realizar la matriz DOFA.

MATRIZ DOFA

DOFA Gerencial

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Reconocimiento frente a los demás prestadores del país.	X			Proceso de acreditación	X		
Liderazgo gerencial	X			Sistemas de gestión de calidad (Indicadores)	X		
Gerencia Participativa.	X			Plan Estratégico	X		
Seguimiento al sistema de gestión de la calidad	X			Estructura Organizacional		X	
Manual de funciones		X		Medición de cargas de trabajo		X	
Tipo de vinculación		X		Sistemas de gestión de calidad	X		
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Prestar servicios sólo al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.	x			Competencia		X	
				Tiempo del Contrato	X		
				Nomatividad (Terminos de referencia Fiduprevisora)		X	
				Presupuesto		X	

DOFA Asistencial

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Contar con sedes propias para la prestación del servicio de primer nivel en los 4 departamentos.	X			Implementar la atención con enfoque en medicina Familiar	X		
Personal asistencial calificado	X			Manejo de residuos sólidos		X	
El prestador mas reconocido es la Clínica Carlos Ardila Lulle como socio de la UT.	X			Proceso de difusión, revisión, verificación y cumplimiento de los manuales asistenciales.	X		
Cumplimiento de la resolución 4445 (infraestructura)		X		Plan de contingencia para el registro de la historia clínica.			
Habilidad para competir con servicios	X			Cumplimiento de normas técnicas de P y P	X		
Oportunidad en la prestación de servicios	X			Seguimiento a riesgos	X		
Accesibilidad a los servicios.	X			Procesos documentado para la seguridad de la historia clínica		X	
Pertinencia del tratamiento	X						
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
El perfil del coordinador de la sede es asistencial; falta componente administrativo.		X		Las tutelas presentadas por los usuarios.		X	
Seguimiento a riesgos		X		Quejas presentadas en las sedes		X	
Manejo de residuos solidos (PGHIR)		X		Manejo del gasto médico		X	
Proceso de difusión, revisión, verificación y cumplimiento de los manuales asistenciales		X					
Plan de contingencia para el registro de historia clínica		X					

DOFA Financiera

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Respaldo de las entidades bancarias	X			Cumplimiento de obligaciones con los proveedores		X	
Pago oportuno de los salarios.	X			Manejo de Rips	X		
				Liquidez	X		
				Rentabilidad	X		
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Registros contables		X		Acceso a capital cuando lo requiere		X	
				Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento.		X	
				Retorno de la inversión		X	

DOFA Administrativa

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Comunicación entre áreas	X			Area administrativa	X		
Organización de eventos especiales		X		Area Financiera	X		
Manejo de conflictos		X		Manejo de compras			
Cumplimiento de reglamentos de la orgazanicion		X					
Clima laboral	X						
Trabajo en equipo	X						
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Programa de mantenimiento y calibracion de equipos	X						
Contrato con una entidad certificada en el mantenimiento de equipos	X						

DOFA Comercial

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Posicionamiento de la empresa	X			Licitacion	X		
Fidelizacion del usuario	X			Medios de difusion	X		
Aliado estratégico Foscal	X			Vinculación de clientes nuevos	X		
				Cobertura en otra regional		X	
				Area Comercial	X		
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
				Competencia desleal	X		

DOFA Sistema de Información

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Renovación de equipos	X			Tiempos de respuesta en las requisiciones del sistema.	X		
Nivel tecnológico	X			Actualización de la página Web		X	
Conectividad	X						
Personal calificado	X						
El soporte del recurso humano en sistemas es oportuno	X						
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
		X		Virus informaticos	X		

DOFA Recursos Humanos

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Nivel académico del talento humano		X		Selección por competencias	X		
Estabilidad	X			Programas de capacitación	X		
Accidentalidad		X		Area de Recursos Humanos	X		
Rotación del Personal		X		Evaluación de desempeño	X		
Motivación		X					
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Programas de capacitación de personal	X						
Procesos de selección	X						
Documentos basicos para el ingreso (certificados, diplomas, etc)	X						

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1 REVISIÓN DE DIRECTRICES ESTRATÉGICAS EXISTENTES

Para esta etapa, se realizaron una serie de reuniones donde estuvieron presentes el Director Médico y la Coordinadora de Calidad de Avanzar Medico.

En la primera reunión se expuso el resultado de las encuestas y la lluvia de ideas que se obtuvieron después de la aplicación del instrumento. En esta presentación se evaluó el impacto de cada idea sobre las perspectivas a trabajar (gerencial, asistencial, financiera, administrativa, comercial, sistema de información y recursos humanos).

9.2 AJUSTES REQUERIDOS A LAS DIRECTRICES ESTRATÉGICAS

Luego, en reuniones de grupo, se hicieron los ajustes sugeridos por la Dirección para realizar la matriz DOFA. Posteriormente, se realizó una segunda reunión con el Director Médico y la Coordinadora de calidad, en la cual se validó el impacto de las actividades evaluadas y la importancia de estos procesos para la organización.

En una tercera reunión, se analizaron las directrices estratégicas existentes (Misión, Visión, Política de Calidad y Objetivos de Calidad) y se evaluó su pertinencia para posteriormente, presentar una propuesta ajustada a este requerimiento. Los resultados de esta reunión se enuncian a continuación.

Misión Existente

Somos una institución que une esfuerzos para administrar y prestar con un alto grado de Responsabilidad, Calidad, Calidez y con la tecnología apropiada Servicios Integrales de Salud con el fin de atender la población afiliada al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y sus beneficiarios en los departamentos de Arauca, Cesar, Norte de Santander y Santander.

Misión Sugerida

La Unión temporal Avanzar Médico Región 1 es una empresa comprometida con la atención de la población afiliada al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y sus beneficiarios ofreciendo servicios integrales de salud de la más alta calidad y responsabilidad contando con un equipo de trabajo altamente calificado, que busca la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente en alianza con instituciones de alto nivel científico y tecnológico.

Visión Existente

U.T. Avanzar Médico, alcanzará el reconocimiento Nacional por su Oportunidad, Calidez y Calidad en la Administración y Prestación de los Servicios Integrales de Salud aumentando la cobertura de la población del Magisterio.

Visión Sugerida

Ser en el año 2012 un modelo de empresa prestadora de servicios de salud, reconocida en el Nororiente Colombiano por su alto nivel de gestión clínica, administrativa y financiera, satisfaciendo las expectativas de los usuarios por sus altos estándares de calidad en la prestación de los servicios.

Política de Calidad Existente

Basados en el Mejoramiento Continuo de los Procesos, la Unión Temporal Avanzar Médico entrega Aseguramiento a sus Afiliados y Prestación de Servicios Médicos Asistenciales Oportunos con Calidad y Calidez en procura del Cuidado de la Salud de los Usuarios.

Política de Calidad Sugerida

La Unión Temporal Avanzar Médico Región 1 ofrece servicios médicos asistenciales oportunos con actitud de servicio, basados en el mejoramiento continuo de los procesos, garantizando la accesibilidad, oportunidad y continuidad.

Para lograr esta política, disponemos de una amplia red de instituciones prestadoras de servicios de salud que integran la mayor tecnología disponible en el país, contando con profesionales idóneos, una infraestructura cómoda, amplia y suficiente para garantizar la satisfacción de las expectativas de los usuarios con el mayor beneficio, a un costo razonable y con el mínimo riesgo posible.

Objetivos de Calidad Existentes

- Garantizar a nuestros clientes un adecuado manejo de los sistemas de información, que permita planificar y asignar los recursos necesarios para la prestación de los servicios, según el estado de salud de nuestros afiliados.
- Gestionar que las acciones y servicios de salud que se prestan a los usuarios del programa, cumplan con los requisitos de calidad a fin de lograr el mejor resultado de la atención y el mayor impacto posible en el perfil de salud de la población, así como la satisfacción de los usuarios.
- Promover un proceso permanente de mejoramiento de los procesos de

atención y calidad de los servicios de salud prestados a los usuarios del programa.

Objetivos de Calidad Propuestos

- Incrementar la satisfacción de los usuarios a través de la prestación servicios de salud que cumplan con los requisitos de calidad y las expectativas de los afiliados y sus beneficiarios.
- Mantener la calidad en la prestación de los servicios en términos de accesibilidad, oportunidad y continuidad, a través del mejoramiento continuo de los procesos y el cumplimiento del portafolio de servicios.
- Mejorar la implementación del modelo de atención en medicina familiar para reforzar la relación médico-paciente.

Posteriormente se hizo una revisión de principios y valores de otras empresas del sector salud; también se revisaron los establecidos en la ley 100 de 1993 para poder proponer un listado de ellos que apliquen en la organización.

Inicialmente se escogieron 15 propuestas de principios y valores con sus definiciones los cuales fueron presentados al Director Médico y la Coordinadora de Garantía y Control de la Calidad ; de estos fueron seleccionados los siguientes:

Principios y Valores

- Amabilidad: Actitud, modo habitual de ser y comportarse, afectuoso y atento frente al cliente interno y externo, demostrando interés hacia sus necesidades.
- Calidad: Compromiso con el mejoramiento continuo de los procesos, talento humano y servicio al cliente para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Compromiso: Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado

- **Ética:** El comportamiento de los integrantes de la organización será siempre honesto, justo y equitativo.
- **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.
- **Trabajo en equipo:** Talento Humano con habilidades y experiencias para el cumplimiento de las metas y objetivos comunes.
- **Sentido de pertenencia:** Que todos y cada uno de sus colaboradores se sientan parte vital de la institución, la respeten, preserve su patrimonio moral y contribuya a su crecimiento y consolidación.
- **Optimización de recursos:** Adecuado manejo de recursos humanos, financieros, físicos y administrativos.
- **Respeto:** La organización respeta las creencias y derechos de los trabajadores, afiliados y beneficiarios en todos los niveles de su vida personal y familiar.
- **Solidaridad:** Determinación firme y perseverante de comprometerse por el bien de los afiliados al magisterio.

9.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para la construcción de los objetivos estratégicos se desarrollaron las siguientes actividades:

9.3.1 Selección de las debilidades y fortalezas, las que directamente impacten en el cumplimiento de la visión.

- Reconocimiento frente a los demás prestadores del país
- Liderazgo gerencial
- Seguimiento al sistema de gestión de la calidad
- Contar con sedes propias para la prestación del servicio de primer nivel en los

4 departamentos.

- El socio con mayor participación es la clínica Carlos Ardila Lulle
- El perfil del coordinador de la sede es asistencial, requiere habilidades administrativas.
- Respaldo de las entidades bancarias
- Comunicación entre áreas
- Clima laboral
- Trabajo en equipo
- Posicionamiento de la empresa
- Fidelización del usuario
- Conectividad
- Nivel tecnológico
- Programas de capacitación del personal
- Estabilidad laboral

9.3.2 Selección de las variables determinantes del mercado que afecten el cumplimiento de la visión.

Dentro de estas variables, a continuación se describen 4 aspectos que se consideran importantes para el cumplimiento de la visión.

La competencia

La Unión Temporal Avanzar Medico Región 1, en el departamento de Santander, tiene un solo competidor, la Fundación Medico Preventiva.

La Fundación Medico Preventiva para el Bienestar Social es una entidad privada, constituida legalmente cuya sede principal es en Bogota y con sedes en Antioquia, Santander, Atlántico, Norte de Santander y Cesar.

Es una IPS calificada con I, II, III y IV niveles de atención, con recursos propios de salud y dotados con una planta Administrativa y Asistencial. El III* y IV nivel de atención en salud los presta a través de convenios con clínicas y hospitales acreditados a nivel nacional. Es una empresa creada hace 21 años.

Para la convocatoria del 2008, participaron Finsema, la Fundación Médico Preventiva y Avanzar Medico. De acuerdo al pliego de condiciones exigido por la Fiduprevisora y al puntaje obtenido, quedó en primer lugar la propuesta de Avanzar Medico, en segundo lugar la Fundación Medico Preventiva y la propuesta de Finsema no cumplió con las exigencias técnicas y fue rechazada.

Los usuarios

Pertenecen al gremio del Magisterio el cual tiene un régimen de excepción de acuerdo a la ley 100. Los beneficios de los afiliados son extensivos a los beneficiarios que acrediten los derechos para la atención.

Los usuarios están distribuidos así:

Fundación Medico Preventiva	No de usuarios por población
Cesar	20.265
Norte de Santander	20.149
Santander	9.704
Arauca	2.478
Total	52.596

Unión Temporal Avanzar Médico	No de usuarios por población
Cesar	6.476
Norte de Santander	7.810
Santander	34.001
Arauca	4.011
Total	52.298

Fuente: Base de Datos Fiduprevisora

Los proveedores

Avanzar Medico cuenta con un pool de proveedores para cubrir las necesidades de todas las áreas (asistencial, financiera, administrativa) en los departamentos que componen la Región 1. Estos proveedores permanecen en el tiempo ya que la empresa les ofrece estabilidad, oportunidad en los pagos y continuidad en el uso de sus servicios.

El estado

Avanzar Medico tiene en cuenta para su funcionamiento y prestación de servicios de salud a los usuarios del Magisterio los lineamientos de la ley 100 de 1993, la ley 1122 de 2007, la ley 1043 del 2006, la ley 1445 del 2006, la ley 1446 de 2006 y los términos de referencia de la Fiduprevisora.

9.3.3 Propuesta de los objetivos estratégicos. Con base en las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas se definieron los propósitos claves para lograr la visión, resultado de estas acciones se identificaron los siguientes objetivos:

- Incrementar la rentabilidad
- Mejorar la liquidez de la empresa
- Controlar el costo de la prestación de los servicios de salud
- Aumentar la población afiliada
- Incrementar la satisfacción de los usuarios
- Disminuir la frecuencia de uso en servicios de recuperación de la salud.
- Mantener la calidad en la prestación de los servicios
- Mejorar la implementación del modelo de atención en medicina familiar.
- Cumplir con la cobertura en programas de P y P y SO.

- Controlar el flujo de pacientes entre las especialidades
- Mejorar la oportunidad en la entrega de los informes estadísticos
- Fortalecer las competencias del personal
- Mejorar el clima organizacional

9.3.4 Selección de Objetivos Estratégicos por perspectivas. Luego de definir los objetivos, se clasificaron dentro de cuatro perspectivas, de acuerdo al modelo del Balanced Scorecard, así:

P	OBJETIVO
F I N A N C I E R A	Incrementar la rentabilidad
	Mejorar la liquidez
	Controlar el costo médico
C L I E N T E	Aumentar la población afiliada
	Incrementar la satisfacción de los usuarios
	Disminuir la frecuencia de uso en servicios de recuperación de la salud
P R O C E S O S	Mantener la calidad en la prestación de los servicios
	Mejorar la implementación del modelo de atención en medicina familiar
	Cumplir con la cobertura de los programas de P y P y SO
	Controlar el flujo de los pacientes entre las especialidades
	Mejorar la oportunidad en la entrega de la información estadística
A P R E N D I Z A J E	Fortalecer las competencias del personal
	Mejorar el clima organizacional

9.3.5 Descripción de los objetivos estratégicos. Luego de haber propuesto los objetivos estratégicos y clasificarlos dentro de las perspectivas, se procedió a describir cada uno de ellos en un lenguaje claro y preciso para que puedan ser

difundidos en la organización e interiorizados por los empleados.

Perspectiva Financiera

- Incrementar la rentabilidad: se pretende aumentar la rentabilidad que logra la organización sobre las ventas efectivas realizadas en un periodo fiscal, controlar los costos para prestar el servicio y disminuir los gastos requeridos para el funcionamiento de la empresa. El logro de este objetivo implica incrementar los ingresos y optimizar los costos y gastos.
- Mejorar la liquidez de la empresa: manteniendo un flujo equilibrado entre los ingresos y los egresos y disminuyendo los días de cartera.
- Controlar el costo médico: optimizando los recursos disponibles para la prestación del servicio. De esta manera se pretende mejorar la atención medico asistencial y la cobertura de los servicios.

Perspectiva Clientes

- Aumentar la población afiliada: a partir del buen nombre y la prestación de servicios con calidad de la clínica Carlos Ardila Lulle, ya que es un aliado estratégico para la organización. Aumentando la población afiliada que es atendida en esta institución, incrementa el reconocimiento en el mercado.
- Incrementar la satisfacción de los usuarios mediante el cumplimiento de la oferta de servicios: con este objetivo se pretende que los servicios de salud que se prestan a los usuarios, cumplan con los requisitos de calidad y las expectativas de los afiliados y sus beneficiarios.
- Disminuir la frecuencia de uso en servicios de recuperación de la salud,

mediante el incremento de población vinculada a los programas la promoción de la salud y prevención de la enfermedad y a los programas de salud ocupacional. Con este objetivo, se pretende ampliar la cobertura en los programas de P y P y SO.

Perspectiva Procesos

- Mantener la calidad en la prestación de los servicios: en términos de accesibilidad, oportunidad y continuidad. Con el mejoramiento continuo de los procesos y el cumplimiento del portafolio de servicios se mantendrá la calidad en la prestación de los mismos.
- Mejorar la implementación del modelo de atención en medicina familiar para reforzar la relación médico-paciente. Con este objetivo se pretende que los médicos continúen con programa de medicina familiar de acuerdo a la capacitación y retroalimentación del proceso y obtener un mayor número de usuarios atendidos.
- Cumplir con la cobertura de los programas de P y P y SO para disminuir la frecuencia de uso de los servicios de salud. Se pretende que de acuerdo a los grupos etéreos, estos programas amplíen la cobertura e impacten en el cuidado y la salud del usuario.
- Controlar el flujo de pacientes entre las especialidades, fortaleciendo el modelo atención de medicina familiar. Aunque este modelo ya esta implementado, lo ideal es que todos los afiliados y sus beneficiarios sean atendidos inicialmente por medicina familiar y poder controlar la remisión a medico especialista.
- Mejorar la oportunidad en la entrega de la información estadística cumpliendo con los requisitos exigidos por la Fiduprevisora. Se pretende que todos los informes mensuales sean entregados dentro de los 10 primeros días del

mes siguiente. El logro de este objetivo reduce el periodo de recuperación de cartera y aumenta la oportunidad en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los proveedores.

Perspectiva Aprendizaje

- Fortalecer las competencias del personal mediante capacitación y/o actualización de los conocimientos. Con este objetivo se pretende cumplir con las exigencias de la Fiduprevisora, en cuanto capacitación al personal de la organización en las diferentes áreas, ya sea para reforzar sus conocimientos o para incluir temas nuevos que vayan en pro de desarrollo personal y profesional.
- Mejorar el Clima Organizacional generando un ambiente de trabajo favorable para los empleados. Para el logro de este objetivo es necesario realizar una encuesta de clima laboral con la cual se determina en nivel de satisfacción del empleado en varios aspectos: físico, personal, estructural, social y organizacional.

9.3.6 Construcción del Mapa Estratégico. El mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas de Balance Scorecard¹⁸.

Proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades en toda la organización. Este mapa se construye a partir de líneas estratégicas –grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa-.

La mayoría de las líneas estratégicas son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia. Una línea estratégica basada en el proceso puede conectarse hacia arriba con el

¹⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Op. cit., p. 125

cliente y con los resultados financieros, y hacia abajo con los objetivos habilitadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Las líneas estratégicas dividen a la estrategia en varios procesos deferentes que crean valor. Es preciso que cada entidad personalice sus líneas estratégicas de acuerdo con la propuesta de valor para sus propios clientes –eje de la estrategia-, así como los objetivos de crecimiento y productividad de la perspectiva¹⁹.

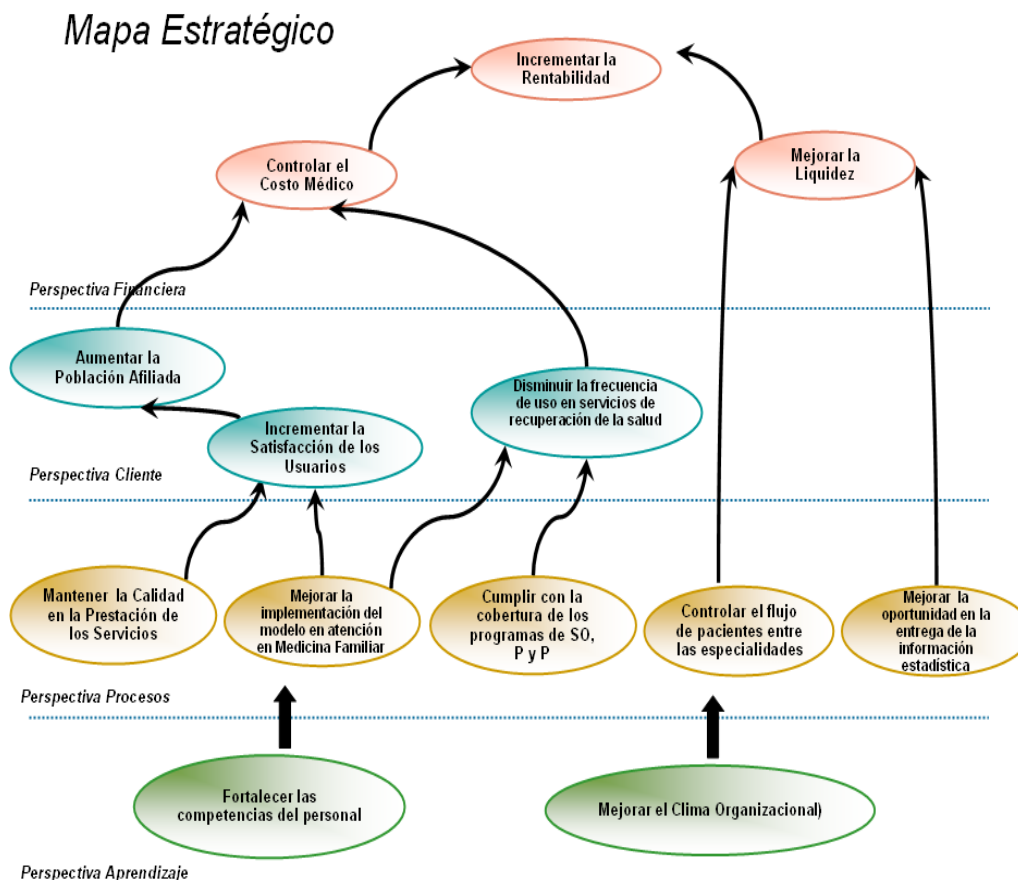
Bajo este parámetro, el mapa estratégico se construyó de acuerdo a las perspectivas y objetivos estratégicos escogidos y acordados con la Dirección Medica y la Coordinación de Calidad.

Para esta actividad, se realizo una reunión en donde se plasmó dicho mapa para visualizar la relación causa/efecto de los objetivos estratégicos orientados al cumplimiento de la visión.

Este mapa esta compuesto por: las perspectivas expuestas por el Balanced Scorecard (financiera, cliente, proceso y aprendizaje), los objetivos estratégicos y el diagrama causa/efecto.

¹⁹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Op. cit., p. 93

Grafica 4. Mapa estratégico



Fuente: Los autores

9.3.7 Definición de los indicadores de los objetivos estratégicos. Existe un acrónimo internacionalmente conocido, el SMART, que puede ayudar a entender mejor el propósito de los indicadores.

S pecífico: Dirigida a su área (Al objetivo que se busca)

M easurable: Precisa y completa (Datos confiables y completos)

A ctionable: Indica como actuar (Orientada a la acción)

R elevance: Resultados significativos (Información sobre lo que es importante)

T imely: Oportunos (En el momento que los necesita)

Fueron considerados los siguientes criterios para la definición de los indicadores:

- Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa.
- Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados. (En caso de que utilice el Balanced Scorecard).
- Deben servir para fijar objetivos realistas.
- Debe ser un proceso fácil y no complicado.

En ningún momento es conveniente partir de un indicador para definir un objetivo.

Lo correcto es aclarar primero cual es el objetivo buscado. La secuencia lógica e internacionalmente aceptada es: Objetivo, indicador, meta. El proceso de definición de indicadores, requiere que se defina con claridad “qué medir, cómo medir, cuándo medir, fuente de la medición y responsable”²⁰.

El paso siguiente consistió en definir los indicadores para cada objetivo estratégico. Esta actividad se realizó junto con el Director Médico y la Coordinadora de Calidad.

Por cada objetivo estratégico, se escogieron uno o dos indicadores, los cuales se describen en el formato llamado hoja de vida, en donde se identifica para que sirve el indicador, que mide y quienes son los responsables; cuenta con los siguientes ítems: objetivo al cual pertenece cada indicador, nombre del indicador, tipo de indicador, definición del indicador, unidad de medida del indicador, definición de las variables del indicador, fórmula de cálculo, fuente de información de los datos, frecuencia de medición, seguimiento, fuente y enfoque seguido para fijar la meta, estados de medición (excelente, bueno, regular o malo), restricciones del Indicador, responsable de fijar la meta, responsable de gestión de la meta,

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/90.htm>

responsable de seguimiento, forma de presentación, responsable de presentación, instancia de presentación y observaciones.

Para cada indicador se realizo una hoja de vida la cual se muestra a continuación.

Modelo de hoja de vida

Objetivo:			
Nombre del Indicador.			
Tipo de Indicador			
Definición del Indicador			
Unidad del medida del Indicador			
Definición de las variables del indicador			
Formula de Calculo			
Fuente de información de los datos			
Frecuencia de Medición		Seguimiento	
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
	Excelente		
	Bueno		
	Regular		
	Malo		
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Observaciones:			

Después de definir las variables por cada indicador, se establecieron los indicadores para el cumplimiento cada objetivo estratégico.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad
	Mejorar la liquidez	Liquidez
	Controlar el costo medico	Productividad
CLIENTE	Aumentar la población afiliada	Incremento de la población afiliada
	Incrementar la satisfacción de los usuarios	Satisfacción del usuario
	Disminuir la frecuencia de uso de los servicios de recuperación de la salud	Frecuencia de uso Utilización del servicio
PROCESOS	Mantener la calidad en la prestación de los servicios	Accesibilidad en la asignación de citas
		Oportunidad en la asignación de citas
		Continuidad en la atención
	Mejorar la implementación del modelo de atención en medicina familiar	Usuarios atendidos en medicina familiar
	Cumplir con la cobertura de los programas de P y P y SO	Cumplimiento de programas de P y P
		Cumplimiento de programas de Salud Ocupacional
	Controlar el flujo de los pacientes entre las especialidades	Remisión a especialista
Mejorar la oportunidad en la entrega de la información estadística	Entrega de informes estadísticos	
APRENDIZAJE	Fortalecer las competencias del personal	Capacitación a los funcionarios
	Mejorar el clima organizacional	Satisfacción de los trabajadores

A continuación se muestra un ejemplo de la hoja de vida construida para cada indicador, las demás se presentan como Anexo D.

Objetivo:	Incrementar la rentabilidad		
Nombre del Indicador.	Rentabilidad		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Este indicador nos permite comparar la rentabilidad del mes en curso Vs. El mismo mes del año anterior.		
Unidad del medida del Indicador	Porcentaje		
Definición de las variables del indicador	B: % Rentabilidad a Diciembre de 2009 C: % Rentabilidad a Diciembre de 2008		
Formula de Calculo	A= B - C		
Fuente de información de los datos	Informes Financieros		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Trimestral
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Informes Financieros	Excelente	>10	
	Bueno	9,9 - 8	
	Regular	7,9 - 6	
	Malo	<5,9	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

10. DEFINICIÓN DE PROPUESTAS O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (PLAN DE ACCIÓN)

Después de haber descrito como traducir una estrategia en líneas estratégicas, objetivos, indicadores y metas que representan *qué* desea lograr la organización, se procederá a describir el plan de acción o las iniciativas estratégicas que representan *como* hacerlo.

Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operativas cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado²¹.

Después de que el equipo ejecutivo traduce su estrategia en un mapa estratégico y un Balanced Scorecard, debe liderar un proceso destinado a seleccionar, financiar y asignar responsabilidades por el portafolio de iniciativas estratégicas basadas en las líneas. Estas iniciativas ponen a la organización en movimiento, colocándola en el camino de la implantación exitosa de la estrategia. Las empresas utilizan tres procesos para seleccionar y gestionar su portafolio de iniciativas estratégicas:

- Elección de las iniciativas estratégicas: identificar, clasificar y seleccionar nuevas iniciativas estratégicas para cada línea estratégica, a la vez que se racionalizan las iniciativas existentes de acuerdo con las prioridades estratégicas.
- Financiación de la estrategia: establecer un presupuesto para los gastos estratégicos a fin de financiar el portafolio de iniciativas
- Establecimiento de responsabilidades: seleccionar a los responsables de las líneas y los equipos de línea estratégica para ejecutar el portafolio de iniciativas

²¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Op. cit., p. 129

estratégicas en cuanto a la obtención de los resultados deseados.

Estos procesos alinean los programas de acción a corto plazo con las prioridades estratégicas y multifuncionales. Además, brindan altos grados de visibilidad y responsabilidad a los programas.

El equipo ejecutivo ahora puede avanzar a las siguientes etapas del sistema de gestión: alinear las unidades organizativas y el personal con la estrategia, y vincular la estrategia con las operaciones²².

Este plan de acción se realizó en conjunto con la Dirección Médica y la Coordinadora de Calidad. Para su construcción, todo el equipo tuvo claros los objetivos estratégicos y con base en ellos se diseñaron tres planes de acción encaminados a trabajar en dos perspectivas: la de procesos y la de aprendizaje. Con base en estos planes de acción se pretende dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes y alcanzar los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera.

A continuación se describen las iniciativas por las perspectivas mencionadas.

²² SERNA GÓMEZ, Humberto. Op. cit., p. 153

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INICIATIVA
PROCESOS	Mantener la calidad en la prestación de los servicios	Accesibilidad en la asignación de citas	Actualización del sistema de gestión de la calidad
		Oportunidad en la asignación de citas	
		Continuidad en la atención	
	Mejorar la implementación del modelo de atención en medicina familiar	Usuarios atendidos en medicina familiar	Desarrollo del modelo de medicina familiar
	Cumplir con la cobertura de los programas de P y P y SO	Cumplimiento de programas de P y P	Actualización del sistema de gestión de la calidad
		Cumplimiento de programas de Salud Ocupacional	
Controlar el flujo de los pacientes entre las especialidades	Remisión a especialista		
Mejorar la oportunidad en la entrega de la información estadística	Entrega de informes estadísticos		
APRENDIZAJE	Fortalecer las competencias del personal	Capacitación a los funcionarios	Crear dentro de la estructura organizacional el departamento de Recursos Humanos
	Mejorar el clima organizacional	Satisfacción de los trabajadores	

De la anterior relación de iniciativa-objetivos, se generaron tres planes de acción, de los cuales se adjunta uno como ejemplo. Los demás, se encuentra en Anexo E.

11. CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el trabajo de grado, donde se realizó el diagnóstico de la situación actual de la Unión Temporal Avanzar Medico Región 1, se definieron las directrices estratégicas de la empresa de acuerdo con los definidos por la Dirección y se plantearon las iniciativas o proyectos requeridos para generar un proceso de mejoramiento y lograr los propósitos organizacionales definidos, podemos concluir que:

- ❖ En cuanto al diagnóstico de la situación actual de la empresa, se evidenció que desde el inicio en el 2005, el direccionamiento estratégico no ha presentado ninguna modificación.
- ❖ Para la dirección ejecutiva fue relevante el diagnóstico de la situación actual de la empresa realizado, ya que se tomó la decisión de actualizar el direccionamiento estratégico.
- ❖ La dirección ejecutiva ha sido receptiva en cuanto a las mejoras propuestas para la implementación de la actualización del direccionamiento estratégico.
- ❖ De los tres planes de acción propuestos la Dirección Ejecutiva consideró de vital importancia iniciar el desarrollo del Modelo de Medicina Familiar ya que impacta directamente sobre la satisfacción y el bienestar del afiliado y sus beneficiarios.
- ❖ Para el estudiante, la realización de este trabajo permitió afianzar los conocimientos adquiridos en la especialización de Administración de Servicios de Salud, en donde la planeación estratégica juega un papel muy importante en el desempeño y gestión del líder en la organización.

12. RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda a la dirección de la Unión Temporal Avanzar Medico Región 1 la socialización del presente trabajo con todo el equipo para tomar las iniciativas correspondientes para su implementación.
- ❖ Realizar un estudio de mercado que permita detectar otras oportunidades de negocio que sean rentables para la organización.
- ❖ Efectuar la planeación estratégica con un enfoque incluyente y participativo.
- ❖ Mejorar el clima laboral basados en metodologías motivacionales y participativas.
- ❖ Involucrar al cliente externo en el proceso de mejoramiento continuo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

AVANZAR MEDICO. Manual de calidad.

HELLRIEGE D., JACKSON S. E., SLOCUM J. W. Administración un enfoque basado por competencias. Editorial Cemgage S.A., Edición 11ª, México, 2009, p. 403

ICONTEC. Normas ISO 9000. 2000

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, *The Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997. p. 60

_____, The execution premium integrado a la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones Deusto, España, 2008, p. 385

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 3R Editores, 10ª Edición, Bogotá, 2008,

www.miprevisorasalud.com.co

http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/90.htm>

ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Lea cada frase y describa cual se asimila al desempeño de la Empresa, de acuerdo con la siguiente escala, para las preguntas de la 1 a la 11.

1. Casi nunca 2. Rara vez 3. Ocasionalmente. 4. Con frecuencia. 5. Casi siempre.

De la pregunta 12 a la 16, conteste SI o NO.

Es muy importante que las respuestas dadas en este instrumentos sean lo más concordantes posibles a la realidad, con el fin de establecer las acciones necesarias para mejorar.

	1	2	3	4	5
1. Existe interés en el personal de la Empresa por alcanzar objetivos de alto desempeño.					
2. Las metas de la Empresa son realistas y realizables					
3. Existe claridad en todos los miembros de la Empresa sobre los objetivos que se deben alcanzar.					
4. Socializa con su grupo de trabajo la información recibida de la sede central					
5. Se han establecido con claridad las normas y procedimientos que deben seguir.					
6. Dedicar tiempo a la elaboración de los planes de acción necesarios para lograr los objetivos y les hace seguimiento.					
7. Se utilizan mecanismo efectivos para diagnosticar y resolver los conflictos presentados en la prestación del servicio a los usuarios					
8. Usa métodos sistemáticos para resolver problemas, establecer prioridades y tomar decisiones importantes.					
9. Se involucra a los miembros de la organización en la solución de problemas y toma de decisiones.					
10. Se analiza en forma abierta el cumplimiento de las responsabilidades de cada miembro y eficacia del equipo.					
11. Se hace seguimiento sistemático al cumplimiento de las tareas o metas de la sede que usted coordina					

	SI	NO
12. Conoce usted la Misión de Avanzar Medico		
13. Sabe cuales son los Valores corporativos		
14. Conoce el Plan estratégico de la organización		
15. Dentro del organigrama, sabe usted de quien depende y quienes están a su cargo		
16. Conoce la visión de la empresa		
17. Dentro del punto de vista administrativo, cual seria su aporte para mejorar uno de los procesos de Avanzar Medico. Mencione alguno.		

GRACIAS!!

ANEXO B. TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Existe interés en el personal de la Empresa por alcanzar objetivos de alto desempeño.				2	12	
2. Las metas de la Empresa son realistas y realizables				2	12	
3. Existe claridad en todos los miembros de la Empresa sobre los objetivos que se deben alcanzar.				6	8	
4. Socializa con su grupo de trabajo la información recibida de la sede central				5	9	
5. Se han establecido con claridad las normas y procedimientos que deben seguir.			1	5	8	
6. Dedicar tiempo a la elaboración de los planes de acción necesarios para lograr los objetivos y les hace seguimiento.			1	10	2	1
7. Se utilizan mecanismo efectivos para diagnosticar y resolver los conflictos presentados en la prestación del servicio a los usuarios				7	7	
8. Usa métodos sistemáticos para resolver problemas, establecer prioridades y tomar decisiones importantes.			1	9	4	
9. Se involucra a los miembros de la organización en la solución de problemas y toma de decisiones.				5	9	
10. Se analiza en forma abierta el cumplimiento de las responsabilidades de cada miembro y eficacia del equipo.				6	8	
11. Se hace seguimiento sistemático al cumplimiento de las tareas o metas de la sede que usted coordina			2	3	9	

12. Conoce usted la Misión de Avanzar Médico	SI	NO	No valida, solo 3 respondieron SI			
13. Sabe cuales son los Valores corporativos	13		1 NS/NR			
14. Conoce el Plan estratégico de la organización	7	6	1 NS/NR			
15. Dentro del organigrama, sabe usted de quien depende y quienes están a su cargo	14					
16. Conoce la visión de la empresa	14					

ANEXO C. LLUVIA DE IDEAS

PROCESO	No.	ACTIVIDADES	O	F	A	D	IMPACTO
GERENCIAL	1	Reconocimiento frente a los demás prestadores del país.		X			A
	2	Competencia			X		M
	3	Tiempo del Contrato			X		A
	4	Liderazgo gerencial		X			A
	5	Gerencia Participativa.		X			A
	6	Plan Estratégico	X				A
	7	Prestar servicios sólo al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.				X	M
	8	Seguimiento al sistema de gestión de la calidad		X			A
	9	estructura organizacional	X				M
	10	Manual de funciones		X			M
	11	Tipo de vinculación		X			M
	12	Medición de cargas de trabajo	X				M
	13	Nomatividad (Terminos de referencia Fidupervisora)			X		M
	14	Presupuesto para actividades asistenciales			X		M
	15	Sistemas de gestión de calidad (Indicadores)	X				A
ASISTENCIAL	1	Personal asistencial calificado		X			A
	2	Contar con sedes propias para la prestación del servicio de primer nivel en los 4 departamentos.		X			A
	3	El prestador más reconocido es la Clínica Carlos Ardila Lülle como socio de la UT.		X			A
	4	Implementar la atención con enfoque en medicina Familiar	X				A
	5	Las tutelas presentadas por los usuarios.			X		B
	6	El perfil del coordinador de la sede es asistencial; falta componente administrativo.				X	M
	7	Quejas presentadas en las sedes			X		B
	8	Manejo de residuos sólidos (PGHIR)	X				M
	9	Cumplimiento de la resolución 4445 (infraestructura)		X			M
	10	Proceso de difusión, revisión, verificación y cumplimiento de los manuales asistenciales	X				A
	11	Plan de contingencia para el registro de historia clínica	X				A
	12	Cumplimiento Normas técnicas de PYP (Rs 412)	X				A
	13	Seguimiento a riesgos	X				M
	14	Manejo del gasto médico			X		M
	15	Habilidad para competir con servicios		X			A
	16	Relación con médicos especialistas			X		A
	17	Oportunidad en la prestación de los servicios		X			A
	18	Accesibilidad a los servicios		X			A
	19	Pertinencia del tratamiento		X			A
	20	Procesos documentados para seguridad de la historia clínica	X				M

PROCESO	No.	ACTIVIDADES	O	F	A	D	IMPACTO
FINANCIERA	2	Pago oportuno de los salarios.		X			A
	3	liquidez	X				A
	4	Rentabilidad	X				A
	5	Registros contables				X	M
	6	Cumplimiento de obligaciones con los proveedores	X				M
	7	Acceso a capital cuando lo requiere			X		M
	8	Manejo de Rips	X				A
	9	Retorno de la inversión			X		M
ADMINISTRATIVA	1	Area administrativa	X				A
	2	Area Financiera	X				A
	3	Manejo de compras	X				A
	4	Programa de mantenimiento y calibración de equipos				X	A
	5	Contrato con una entidad certificada en el mantenimiento de equipos				X	A
	6	Comunicación entre áreas		X			A
	7	Organización de eventos especiales		X			M
	8	Manejo de conflictos		X			M
	9	Cumplimiento de reglamentos de la orgazacion		X			M
	10	Clima laboral		X			A
	11	Trabajo en equipo		X			A
COMERCIAL	1	Licitacion	X				A
	2	Posicionamiento de la empresa		X			A
	3	Fidelizacion del usuario		X			A
	4	Aliado estratégico Foscal		X			A
	5	Competencia desleal			X		A
	6	Medios de difusion	X				A
	7	Vinculacion de usuarios nuevos	X				A
	8	Cobertura en otra regional	X				M
	10	Area Comercial	X				A

PROCESO	No.	ACTIVIDADES	O	F	A	D	IMPACTO
SISTEMA DE INFORMACION	1	Renovación de equipos		X			A
	2	Nivel tecnológico		X			A
	3	Conectividad		X			A
	4	Personal calificado		X			A
	5	El soporte del recurso humano en sistemas es oportuno		X			A
	6	Tiempos de respuestas a las requisiciones del sistema.	X				A
	7	Actualización de la página Web	X				M
	8	Virus informáticos			X		A
RECURSOS HUMANOS	1	Programas de capacitación de personal	X				A
	2	Procesos de selección				X	A
	3	Verificación de los documentos básicos para el ingreso				X	A
	4	Selección por competencias	X				A
	5	Área de recursos humanos	X				A
	6	Nivel académico del talento humano		X			M
	7	Estabilidad		X			A
	8	Accidentalidad		X			M
	9	Rotación de personal		X			M
	10	Evaluación de desempeño	X				A
	11	Motivación		X			M

ANEXO D. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES

Objetivo:	Mejorar la liquidez de la empresa		
Nombre del Indicador.	Liquidez		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Este indicador permite conocer el dinero disponible en la empresa.		
Unidad del medida del Indicador	Pesos		
Definición de las variables del indicador	B: Egresos operacionales C: Ingresos Operacionales		
Formula de Calculo	A= B-C		
Fuente de información de los datos	Sistema de Información - Módulo Contable		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Trimestral
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Datos estadísticos de la empresa	Excelente		
	Bueno		
	Regular		
	Malo		
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones: Los Estados de medición No aplican porque la información se encuentra en los Estados Financieros.			

Objetivo:	Controlar el costo de la prestación de los servicios de salud		
Nombre del Indicador.	Productividad		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Este indicador nos permite identificar el nivel de utilización de horas de personal profesional para la prestación del servicio.		
Unidad del medida del Indicador	Porcentaje		
Definición de las variables del indicador	B: Horas de profesional utilizadas C: Horas de profesional contratadas		
Formula de Calculo	$A = (B/C) * 100$		
Fuente de información de los datos	Sistema de Información - Módulo Asistencial		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Trimestral
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Datos estadísticos de la empresa	Excelente	100	
	Bueno	99 - 80	
	Regular	79 - 60	
	Malo	<59	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	Dirección Médica	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Médica	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Aumentar la población afiliada a partir del buen nombre y la prestación de servicios con calidad de la clínica Carlos Ardila Lulle.		
Nombre del Indicador.	Incremento de la población afiliada		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Este indicador permite identificar el porcentaje de usuarios nuevos debido a la buena imagen de la FOSCAL		
Unidad del medida del Indicador	Porcentaje		
Definición de las variables del indicador	B:Número de Afiliados Nuevos Número de Total de Afiliados		C:
Formula de Calculo	$A = (B/C)*100$		
Fuente de información de los datos	Base de Datos		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Trimestral
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Datos estadísticos de la empresa	Excelente	>20	
	Bueno	19 - 16	
	Regular	15,9 - 12	
	Malo	<11,9	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Incrementar la satisfacción de los usuarios mediante el cumplimiento de la oferta de servicios.		
Nombre del Indicador.	Satisfacción del Usuario		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Es el grado de satisfacción de los usuarios con la prestación del servicio.		
Unidad del medida del Indicador	Porcentaje		
Definición de las variables del indicador	B: No. usuarios satisfechos C: No. usuarios encuestados		
Formula de Calculo	$A = (B/C) * 100$		
Fuente de información de los datos	Programa EPI - INFO		
Frecuencia de Medición	Semestral	Seguimiento	Semestral
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Encuestas de satisfacción	Excelente		>95
	Bueno		94 - 76
	Regular		75,9 - 57
	Malo		<56
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Disminuir la frecuencia de uso en servicios de recuperación de la salud, mediante el incremento de población vinculada a los programas la promoción de la salud y prevención de la enfermedad y a los programas de salud ocupacional.		
Nombre del Indicador.	Frecuencia de Uso		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Es el porcentaje de utilización del servicio e identificar los motivos por los cuales aumentan la frecuencia de uso.		
Unidad del medida del Indicador	Número de usos año		
Definición de las variables del indicador	B: Frecuencia de uso actual (recuperación de la salud) C: Frecuencia de uso anterior (Recuperación de la salud).		
Formula de Calculo	A= B/C		
Fuente de información de los datos	Sistema de Información		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Trimestral
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Datos estadísticos de la empresa	Excelente	<3,5	
	Bueno	3,6 - 3,8	
	Regular	3,8 - 4	
	Malo	>4	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Disminuir la frecuencia de uso en servicios de recuperación de la salud, mediante el incremento de población vinculada a los programas la promoción de la salud y prevención de la enfermedad y a los programas de salud ocupacional.		
Nombre del Indicador.	Utilización del Servicio		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Este indicador permite evaluar el porcentaje de utilización del servicio e identificar si lo programas preventivos cumplen con el objetivo.		
Unidad del medida del Indicador	Porcentaje		
Definición de las variables del indicador	B: Población actual vinculada a programas preventivos Población total suceptible de vincularse a programas preventivos. C:		
Formula de Calculo	$A = (B/C) * 100$		
Fuente de información de los datos	Sistema de Información		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Trimestral
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Datos estadísticos de la empresa	Excelente	>70	
	Bueno	69 - 56	
	Regular	55,9 - 42	
	Malo	< 41	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Mantener la calidad en la prestación de los servicios, en términos de accesibilidad, suficiencia, oportunidad y continuidad.		
Nombre del Indicador.	Accesibilidad en la asignacion de citas		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Este indicador permite identificar la facilidad para el acceso a cita de medicina general y odontología.		
Unidad del medida del Indicador	Porcentaje		
Definición de las variables del indicador	B: No.de comunicaciones realizadas antes de asignación No. De citas de la muestra para verificar accesibilidad		C:
Formula de Calculo	A= (B/C)*100		
Fuente de información de los datos	Sistema de Información		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Mensual
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Establecido por la Fidupervisora	Excelente	>90	
	Bueno	89 - 67	
	Regular	66 - 49	
	Malo	<48	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Mantener la calidad en la prestación de los servicios, en términos de accesibilidad, oportunidad y continuidad.		
Nombre del Indicador.	Oportunidad en la asignación de citas		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Este indicador permite evaluar los tiempos de oportunidad en la asignación de cita los cuales deben estar en 24 horas.		
Unidad del medida del Indicador	Horas		
Definición de las variables del indicador	B: No. De horas transcurridas entre la solicitud y la asignación de la cita en la muestra C:No. De citas asignadas		
Formula de Calculo	A = B/C		
Fuente de información de los datos	Sistemas de Información		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Mensual
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Establecido por la Fidupervisora	Excelente	<24	
	Bueno	25 - 32	
	Regular	33 - 39	
	Malo	>40	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Mantener la calidad en la prestación de los servicios, en términos de accesibilidad, suficiencia, oportunidad y continuidad.		
Nombre del Indicador.	Continuidad en la atención		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	El indicador permite conocer el número de citas canceladas por parte de la IPS en un periodo		
Unidad del medida del Indicador	Porcentaje		
Definición de las variables del indicador	B: No. De citas canceladas por la IPS C: No. De citas asignadas		
Formula de Calculo	$A=(B/C)*100$		
Fuente de información de los datos	Sistema de Informacion		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Mensual
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Datos estadísticos de la empresa	Excelente	0	
	Bueno	1 - 2.	
	Regular	3 - 4.	
	Malo	>5	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Mejorar la implementación del modelo de atención en medicina familiar.		
Nombre del Indicador.	Usuarios atendidos en medicina familiar		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Mide el nivel de usuarios que ingresaron al modelo de atención de medicina familiar.		
Unidad del medida del Indicador	Porcentaje		
Definición de las variables del indicador	B: Número de usuarios atendidos bajo el modelo de atención de medicina familiar en el periodo C: Número de usuarios atendidos en el periodo		
Formula de Calculo	$A=(B/C)*100$		
Fuente de información de los datos	Sistema de Información		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Trimestral
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Datos estadísticos de la empresa	Excelente	>30	
	Bueno	29,9 - 24	
	Regular	23,9 - 18	
	Malo	<17,9	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Cumplir con la cobertura de los programas de P y P .		
Nombre del Indicador.	Cumplimiento de programas de Promoción y Prevención.		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Este indicador permite evaluar el cumplimiento de las actividades programadas de Promoción y Prevención..		
Unidad del medida del Indicador	Porcentaje		
Definición de las variables del indicador	B: Programas realizados en el período C: Total de Programas		
Formula de Calculo	$A = (B/C) * 100$		
Fuente de información de los datos	Sistema de Información		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Trimestral
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Establecidas por el Estado (ley)	Excelente	>80	
	Bueno	79,9 - 64	
	Regular	63,9 - 48	
	Malo	< 47,9	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Cumplir con la cobertura de los programas de P y P SO.		
Nombre del Indicador.	Cumplimiento de programas de Salud Ocupacional.		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Este indicador permite evaluar el cumplimiento de las actividades programadas de P y P y Salud Ocupacional.		
Unidad del medida del Indicador	Porcentaje		
Definición de las variables del indicador	B: Programas realizados en el período Total de Programas		C:
Formula de Calculo	$A = (B/C) * 100$		
Fuente de información de los datos	Sistemas de información		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Trimestre
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Establecido por la Fidupervisora	Excelente	<90	
	Bueno	60 - 89	
	Regular	30 - 59	
	Malo	1 - 29.	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Controlar el flujo de pacientes entre las especialidades, fortaleciendo el modelo atención de medicina familiar.		
Nombre del Indicador.	Remisión a Especialista		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	El indicador permite controlar las remisiones entre especialidades.		
Unidad del medida del Indicador	Porcentaje		
Definición de las variables del indicador	B: Número de pacientes remitidos a especialidades, con intervención de medicina familiar C: Número de pacientes atendidos en medicina especializada.		
Formula de Calculo	$A=(B/C)*100$		
Fuente de información de los datos	Sistema de Información		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Mensual
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Datos históricos	Excelente	<10	
	Bueno	11 - 12,9	
	Regular	13 - 14,9	
	Malo	>15	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Mejorar la oportunidad en la entrega de la información estadística.		
Nombre del Indicador.	Entrega de informes estadísticos		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Es el promedio de días en la entrega de la información estadística a la Fiduprevisora.		
Unidad del medida del Indicador	Dias		
Definición de las variables del indicador	B: Número de informes entregados en los 10 primeros días del mes C: Total de informes estadísticos entregados.		
Formula de Calculo	A = B / C		
Fuente de información de los datos	Sistema de Información		
Frecuencia de Medición	Mensual	Seguimiento	Mensual
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Datos estadísticos de la empresa	Excelente	<30	
	Bueno	31 - 35	
	Regular	36 - 40	
	Malo	>40	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Fortalecer las competencias del personal mediante capacitación y/o actualización de los conocimientos.		
Nombre del Indicador.	Capacitación a los funcionarios		
Tipo de Indicador	Estratégico		
Definición del Indicador	Mide el nivel de cumplimiento de las capacitaciones programadas para los funcionarios de la organización.		
Unidad del medida del Indicador	Porcentaje		
Definición de las variables del indicador	B: Número de capacitaciones realizadas en el periodo C: Capacitaciones programadas para el periodo.		
Formula de Calculo	$A=(B/C)*100$		
Fuente de información de los datos	Programa de Capacitación		
Frecuencia de Medición	Trimestral	Seguimiento	Trimestral
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Establecido por la Fidupervisora	Excelente	>90	
	Bueno	89,9 - 67	
	Regular	66,9 - 49	
	Malo	<48,9	
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

Objetivo:	Mejorar el Clima Organizacional		
Nombre del Indicador.	Satisfacción de los trabajadores		
Tipo de Indicador	ESTRATEGICO		
Definición del Indicador	Es el grado de satisfacción de los empleados tanto a nivel administrativo como asistencial, evaluando los parametros: físicos, estructurales, personales, sociales y organizacionales.		
Unidad del medida del Indicador	Promedio		
Definición de las variables del indicador	B: Sumatoria del resultado de la evaluación de los empleados. C: Número de empleados evaluados.		
Formula de Calculo	$A=(B/C)*100$		
Fuente de información de los datos	Encuesta de Clima Laboral		
Frecuencia de Medición	Anual	Seguimiento	Anual
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta	Estados de Medición		
Datos estadísticos de la empresa	Excelente		>80%
	Bueno		79,9-64
	Regular		63,9-48
	Malo		<47,9
Restricciones del Indicador			
Responsable de Fijar la meta	Responsable de Gestión de la meta	Responsable de seguimiento	
Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	Grupo de Dirección	
Forma de Presentación:	Responsable de presentación:	Instancia de presentación:	
Informe Gerencial (Representación Gráfica)	Dirección Ejecutiva	Grupo de Dirección	
Observaciones:			

ANEXO E. PLAN DE ACCIÓN O INICIATIVA ESTRATEGICA

Perspectiva Aprendizaje							
NOMBRE DEL PLAN: Crear dentro de la estructura organizacional el departamento de Recursos Humanos							
Objetivo Estratégico al que Pertenece: Mejorar el clima organizacional y Fortalecer las competencias del personal							
Dirección a la que Pertenece: Dirección Ejecutiva							
Responsable: Dra. Alix Porras Chacón					Fecha de Inicio: Febrero de 2010		
Estado: Planeado					Fecha de Finalización: Mayo de 2010		
ETAPA No. 1:		ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS		FECHA INICIO: Febrero 2010		FECHA FIN:	
Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto	
Selección de personal (Coordinador de Recursos humanos y dos auxiliares)	Dirección ejecutiva	Conformación del grupo de Trabajo del área de recursos humanos	Feb 2010	Mar 2010		\$3.900.000	
Disponibilidad de recursos físicos	Coord. Administrativa Y Financiera	Oficina de Recursos Humanos	Marzo 01 2010	Marzo 31 2010		\$12.000.000	
						\$ 15.900.000	
ETAPA No. 2:		DISEÑO DE SOLUCIONES		FECHA INICIO:		FECHA FIN:	
Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto	
Establecer las funciones del departamento de RRRH	Dirección Ejecutiva	Manual de funciones del Área	Abril 01	Abril 30 2010		\$2.500.000	
						\$ 18.400.000	

