

**PROYECTO PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA E.S.E CLÍNICA
GUANE DEL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA-SANTANDER 2012-2015.**

**MARTÍN EMILIO RODRÍGUEZ CÁCERES
SANDRA YADIRA PARRA RÍOS**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2011**

**PROYECTO PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA E.S.E CLÍNICA
GUANE DEL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA-SANTANDER 2012-2015.**

**MARTÍN EMILIO RODRÍGUEZ CÁCERES
SANDRA YADIRA PARRA RÍOS**

**Monografía como requisito para optar el título de especialista en:
ALTA GERENCIA**

**Director:
ROGER ZARRUK ZARRUK
Planeación Estratégica**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2011**

A Dios... Por permitirnos lograr otra meta más, en nuestra carrera.

A nuestra Familia....nuestros Cómplices... por su apoyo constante.

A los profesores, por su dedicación y esmero al transmitir sus enseñanzas.

Y a nuestros compañeros, por hacer que cada momento de tiempo compartido, fuera inolvidable...

AGRADECIMIENTOS

Nacemos para Vivir al máximo nuestra Existencia, por eso lo más importante que tenemos es el Tiempo, y a veces es tan corto, que es una verdadera lástima no ser Feliz y gozar cada paso y cada instante que tenemos, con una Mente abierta, sin límites y un Corazón que vibra, siente y ama... a cada segundo.

Agradecemos muy especialmente, al Director de monografía el profesor Roger Zarruk por su guía y colaboración en el desarrollo del trabajo.

Al doctor Orlando Contreras, y a su gran equipo de colaboradores de posgrados de Alta Gerencia por su amabilidad y consentimientos recibidos.

A la E.S.E Clínica Guane por abrirnos sus puertas y confiar en nuestro trabajo.

Y a todas las personas súper Especiales que hacen Grande, cada día, nuestro Existir....

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. OBJETIVOS	17
1.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 GERENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
2.1.1 Beneficios	20
2.1.2 Elementos	21
2.1.3 Modelo de Gerencia Estratégica	21
2.2 ANALISIS Y DIAGNOSTICO GERENCIAL	22
2.2.1 Componente 1: Análisis y Conceptualización del Negocio	22
2.2.2 Componente 2: Análisis Propuesta de Valor	22
2.2.3 Componente 3: Perfil Competitivo	24
2.2.4 Componente 4: Cadena de Valor	26
2.2.5 Componente 5: Estructura Organizacional	27
2.2.6 Componente 6: Análisis y Diagnóstico Interno, Recursos y Capacidades Estratégicas	30
2.2.7 Componente 7: Análisis y Diagnóstico Externo	35
2.3 FORMULACION PLATAFORMA ESTRATEGICA	41
2.3.1 Componente 1: Direccionamiento Estratégico	41
2.3.2 Componente 2: Definición de Objetivos	43
2.3.3 Componente 3: Mapa Estratégico	46
2.3.4 Componente 4: BSC -Cuadro de mando integral -Institucional	47
2.3.5 Componente 5: Planes de Acción	47

3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO GERENCIAL DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU RED INTEGRAL DE SERVICIOS (R.I.S)	49
3.1 COMPONENTE 1: ANÁLISIS Y CONCEPTUALIZACION DEL NEGOCIO E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S	49
3.1.1 Diagnostico direccionamiento estratégico actual E.S.E clínica Guane y su R.I.S.	55
3.2 COMPONENTE 2: ANALISIS PROPUESTA DE VALOR ACTUAL DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S DE FLORIDABLANCA	59
3.3 COMPONENTE 3: PERFIL COMPETITIVO DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S DE FLORIDABLANCA	65
3.4 COMPONENTE 4: CADENA DE VALOR DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S DE FLORIDABLANCA	65
3.5 COMPONENTE 5: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S DE FLORIDABLANCA	66
3.6 COMPONENTE 6: ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO, RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S	67
3.7 COMPONENTE 7: ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S	72
3.7.1 Macro entorno	72
3.7.2 Micro entorno	75
3.7.3 Herramienta conjunta para el análisis interno y externo matriz DOFA institucional de la E.S.E clínica Guane y su R.I.S	78
4. FORMULACION PLATAFORMA ESTRATEGICA DE LA E.S.E CLÍNICA GUANE Y SU R.I.S	79
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PLANTEADO	79
4.2 PROPUESTA DE VALOR E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S	83

4.3 PERFIL COMPETITIVO: FACTORES CLAVES DEL ÉXITO E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S	85
4.4 PROPUESTA CADENA DE VALOR E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S	88
4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANTEADA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S	89
4.6 EJE DEL PROCESO: LA ESTRATEGIA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S	91
4.7 SOPORTES DE IMPLANTACION LA ESTRATEGIA E.S.E CLINICA GUANE	94
4.7.1 Plan Estratégico	94
4.7.1.1 Formulación de objetivos estratégicos E.S.E clínica Guane y su RIS	94
4.7.1.2 Mapa Estratégico E.S.E clínica Guane y su RIS	98
4.7.1.3 Tablero de Control Estratégico propuesto	100
4.7.2 Plan operativo propuesto	105
4.7.2.1 Planes de acción E.S.E Clínica Guane y su R.I.S.	105
CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	119

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Breve Descripción E.S.E. Clínica Guane y su R.I.S.	49
Cuadro 2. Análisis conceptuales del negocio	54
Cuadro 3. Diagnostico componentes direccionamiento estratégico	56
Cuadro 4. Análisis propuesta de valor actual de la E.S.E clínica Guane y Su R.I.S de Floridablanca	59
Cuadro 5. Análisis y diagnóstico interno, recursos y capacidades estratégicas de la E.S.E clínica Guane y su R.I.S.	68
Cuadro 6. Perfil de la capacidad interna E.S.E Clínica Guane y su R.I.S.	70
Cuadro 7. Análisis y diagnóstico externo de la E.S.E clínica Guane y Su R.I.S dentro de un marco Pestel	73
Cuadro 8. Perfiles de oportunidades y amenazas del entorno E.S.E clínica Guane y su R.I.S	74
Cuadro 9. Análisis interno y externo matriz DOFA institucional de la E.S.E clínica Guane y su R.I.S	78
Cuadro 10. Propuesta de valor del mercado o servicio de la E.S.E clínica Guane y su R.I.S	85
Cuadro 11. Factores claves del éxito E.S.E. Clínica Guane y su R.I.S.	86
Cuadro 12. Cadena de Valor – E.S.E. Clínica Guane y R.I.S.	88
Cuadro 13. Listado De Los Objetivos Obtenidos Del Análisis Y Diagnóstico Estratégico	95
Cuadro 14. Objetivos Estratégicos	97

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cuadro ruta, diagnóstico y formulación proyecto plan de desarrollo.	19
Figura 2. Esquema de la Cadena de Valor	27
Figura 3. Estructura Organizacional (organigrama)	28
Figura 4. Balanced Scorecad	30
Figura 5. Cuadro correlación diagnóstico interno de recursos y capacidades de la empresa	34
Figura 6. Cuadro perfil de la capacidad interna de la empresa	34
Figura 7. Modelo las 5 fuerzas de Porter	36
Figura 8. Cuadro correlación análisis fuerzas del entorno	39
Figura 9. Perfil oportunidades y amenazas del entorno	40
Figura 10. Matriz Dofa	41
Figura 11. Resultado Encuesta de percepción del cliente01-Usuario	62
Figura 12. Resultado Encuesta de percepción del cliente02-Contratista	63
Figura 13. Mapa de procesos E.S.E Clínica Guane	66
Figura 14. Organigrama E.S.E Clínica Guane	67
Figura 15. Sistema de gestión estratégica E.S.E Clínica Guane y su R.I.S	79
Figura 16. Coherencia para la formulación estratégica en la E.S.E clínica Guane	80
Figura 17. Modelo de valor de la E.S.E Clínica Guane y su R.I.S.	84
Figura 18. Estructura Organizacional Planteada.	90
Figura 19. Sistema de Gestión Estratégica.	91
Figura 20. Sistema de Gestión Estratégica E.S.E. Clínica Guane y su R.I.S.	94
Figura 21. Mapa Estratégico	99

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato Encuesta de percepción del cliente01-usuario.	120
Anexo B. Formato Encuesta de percepción del cliente02-Contratista.	121

RESUMEN

TITULO: PROYECTO PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, PARA E.S.E CLÍNICA GUANE DEL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA-SANTANDER 2012-2015.*

AUTORES: MARTÍN EMILIO RODRÍGUEZ CÁCERES
SANDRA YADIRA PARRA RÍOS**

PALABRAS CLAVES: Plan de desarrollo, planeación estratégica, sistema de seguridad social, empresas sociales del estado.

DESCRIPCION:

El presente documento contiene el proyecto plan de desarrollo institucional, para E.S.E CLÍNICA GUANE del municipio de Floridablanca-Santander 2012-2015. El cual ha sido diseñado teniendo en cuenta la gerencia de la planeación estratégica y sus componentes de diagnóstico y formulación.

La actual normatividad dentro del Sistema de Garantía de la Calidad exige a todas las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, parámetros de mayor eficacia, eficiencia y competitividad. El diseño de estas acciones enmarcadas dentro de un Plan de Desarrollo Institucional, que hacen parte de las habilidades y/o competencias que el gerente debe desarrollar en su empresa son el eje fundamental para la formulación del presente plan o sistema gerencial estratégico.

El documento contiene tres capítulos divididos en: Primero un marco teórico, sobre la metodología del proceso gerencial estratégico, su diseño y ejecución en las directrices del diagnóstico, direccionamiento y planeación estratégica. Segundo el estudio y caracterización de la situación actual de la empresa, mediante un diagnóstico estratégico gerencial. Y tercero la formulación estratégica del proyecto plan de desarrollo, con sus respectivos planes de acción e indicadores estratégicos, para la posterior etapa de implementación estratégica.

El presente documento llega hasta el enunciado de los distintos Planes estratégicos generales, habrá que formular en forma específica, para cada uno de ellos responsables, metas cronogramas de ejecución indicadores para evaluar su éxito y presupuesto, lo cual es responsabilidad de la gerencia a partir del momento en que decida poner en práctica este plan de desarrollo institucional.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Roger Zarruk Zarruk, Especialista en Alta Gerencia.

ABSTRACT

TITLE: INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PROJECT PLANS FOR THIS CLINIC GUANE
THE TOWN OF FLORIDABLANCA, SANTANDER 2012-2015*.

AUTHOR: MARTÍN EMILIO RODRÍGUEZ CÁCERES
SANDRA YADIRA PARRA RÍOS**

KEY WORDS: Plan development, strategic planning, social security system, social enterprises, state

DESCRIPTION:

This document contains the proposed institutional development plan for the municipality GUANE CLINIC THAT FLORIDABLANCA, SANTANDER 2012-2015. Which has been designed taking into account management and strategic planning components of diagnosis and formulation.

The current norms within the system of quality assurance requires all institutions of HealthService Providers, parameters of greater effectiveness, efficiency and competitiveness. The design of these actions framed within an Institutional Development Plan, which are part of the skills and / or skills that the manager should develop in your company are the cornerstone for the development of this strategic management plan or system.

The document contains three chapters divided into: First, a theoretical framework, the methodology of the strategic management process, designing and implementing the guidelines on the diagnosis, addressing and strategic planning. Second the study and characterization of the current situation of the company through a strategic diagnostic management. And third strategic project development plan with their respective action plans and strategic indicators for the later stage of strategy implementation.

This document goes to the statement of the different overall strategic plan, will be formulated specifically for each charge, goals, implementation schedules to assess its success indicators and budget, which is the responsibility of management from when you decide to implement this plan of institutional development.

* Monograph

** Ability of Physical-mechanical Engineerings. School of Industrial and Managerial Studies.
Director: Roger Zarruk Zarruk, Strategic Planeation.

INTRODUCCIÓN

El sistema de salud, es el conjunto de instituciones que cuida la salud de los ciudadanos, y reviste una importancia creciente en los sistemas económicos. El gasto en salud se puede considerar como una inversión en capital humano, en la medida que contribuye al crecimiento económico y garantiza un nivel adecuado de calidad de vida, pero por otra parte aparecen dudas sobre la sostenibilidad de ese crecimiento a largo plazo, como está sucediendo actualmente especialmente con la red pública quienes en los últimos años han tenido que afrontar serias crisis económicas. Por tal motivo el gobierno, está en un proceso de reformulación de los sistemas de salud que responde a la necesidad de mejorar aspectos de eficiencia, calidad, cobertura, equidad y autogestión en sus instituciones.

En la actualidad el congreso de Colombia se dicta la Ley 1438 de 19 de Enero de 2011, por el cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social En Salud y se dictan otras disposiciones, definiendo el marco de acción de las Empresas Sociales del Estado dentro del Sistema General de Seguridad Social En Salud. Para tal fin el Decreto 357 de 8 de Febrero de 2008 y Resolución 473 de 2008, define la metodología para el diseño, elaboración y evaluación del Plan de Gestión de los gerentes o directores de las Empresas Sociales del Estado en Colombia.

La actual normatividad dentro del Sistema de Garantía de la Calidad exige a todas las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, parámetros de mayor eficacia, eficiencia y competitividad. El diseño de estas acciones enmarcadas dentro de un Plan de Desarrollo Institucional PDI que hacen parte de las habilidades y/o competencias que el gerente debe desarrollar en su empresa.

Las funciones administrativas son aquellas que engloban los elementos de la administración, como lo son: planificación, organización, dirección, control. Chiavenato (ob. cit.), Es decir, son las funciones del proceso administrativo, que el administrador o Gerente debe saber, con el fin de conseguir los objetivos determinados y pautados previamente, ya que todas las tareas a realizar deben ser llevadas a cabo en correspondencia con los objetivos de la institución, garantizando la eficiencia organizacional, con el menor costo posible.

Desde esta perspectiva, el mejoramiento en las prácticas administrativas se realiza con el objetivo de obtener resultados productivos de la más alta calidad en diversos escenarios de la vida organizacional, “con el Propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora, que por sus características constituyen una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones”. Código de Ética del Licenciado en Administración (2000), (p. 23). La formación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas, las

oportunidades, y la fijación de objetivos, Fred R David, define la planeación estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Las Empresas Sociales del Estado, como la E.S.E Clínica Guane junto con su red integral de salud, son instituciones prestadoras de servicios de salud que forman parte integral del sistema general de seguridad social en salud y su campo de acción corresponde a la prestación de servicios de salud de baja complejidad, diseñadas dentro de un marco social con fines individuales y colectivos, estas empresas afrontan en estos momentos un gran reto, ya que tienen que planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias de cambio: la globalización, la rapidez de procesamiento, las estrategias de la competencia y la normalización de la ley respecto a la prestación de servicios de salud, obligándolas a desarrollar y mantener la flexibilidad para seguir en el mercado. Para ello se piensa en el diseño de un proyecto que sirva de plan de desarrollo institucional dentro de una nueva plataforma de planeación estratégica gerencial, resultado del análisis de la empresa y sus unidades funcionales productivas o de negocios.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un proyecto plan de desarrollo institucional en la E.S.E CLÍNICA GUANE del Municipio de Floridablanca, dentro de una plataforma de **PLANEACION ESTRATEGICA**, que permita fortalecer la institución en un marco de productividad y competitividad para el próximo cuatrienio.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Exponer un marco teórico, sobre la metodología del proceso gerencial estratégico, su diseño y ejecución en las directrices del diagnóstico, direccionamiento y planeación estratégica.
- Realizar un estudio y caracterización de la situación actual de la empresa, mediante un diagnóstico estratégico gerencial.
- Diseñar la etapa de formulación estratégica dentro de un marco de productividad y competitividad, implementando el direccionamiento y la planeación estratégica para la E.S.E CLÍNICA GUANE del Municipio de Floridablanca.
- Formular los planes de acción e indicadores estratégicos, para la posterior etapa de implementación estratégica, teniendo en cuenta las metas, iniciativas y presupuesto estratégico.

2. MARCO TEÓRICO

La monografía se desarrolló con el propósito de establecer la nueva planeación estratégica a tener en cuenta para el próximo plan de desarrollo de la E.S.E Clínica Guane y su Ris en la vigencia 2012-2015, para tal fin, se definió la siguiente metodología descrita a continuación en el Cuadro ruta, diagnóstico y formulación proyecto plan de desarrollo.

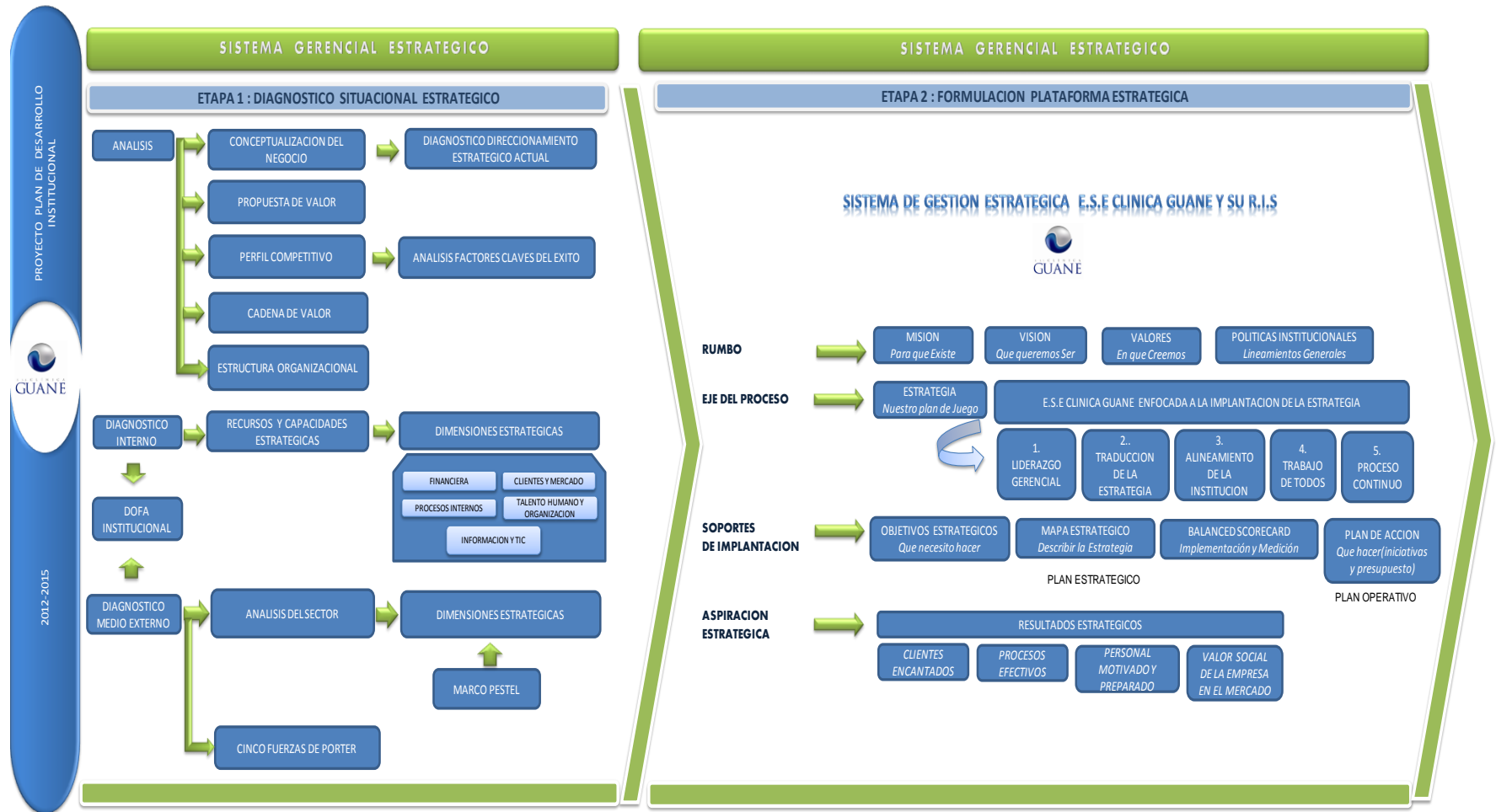
2.1 GERENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia, es la acción que los gerentes toman, para alcanzar una o más de las metas de la organización¹. Se define la utilización de la planeación estratégica como herramienta fundamental para la estructuración del plan de desarrollo, siendo esta un proceso formal, objetivo y sistemático para la toma de decisiones efectivas en una Organización. Reúne y organiza información cualitativa y cuantitativa que permite definir estrategias y planes de acción que garanticen el logro exitoso de la misión organizacional, aprovechando las oportunidades del entorno, previendo los cambios en el medio externo, y optimizando el uso de los recursos disponibles. Que permite a una Organización ser PROACTIVA en vez de REACTIVA en la formulación de su futuro. Las decisiones estratégicas se basan en criterios y análisis objetivos, eliminando de la Organización al máximo las decisiones puramente intuitivas.

Conduce a formular planes a corto, mediano y largo plazo, enmarcados todos dentro de las estrategias definidas, y con la visión de ir día a día construyendo el futuro de la Organización. Es un proceso flexible, donde periódicamente debe la dirección observar la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, relacionados con las decisiones tomadas. Si la perspectiva futura no es

¹ Hill, Charles W, Jones Gareth R. Administración Estratégica: un enfoque integrado, McGraw Hill/interamericana Editores, México, D.F. 2005

Figura 1. Cuadro ruta, diagnóstico y formulación proyecto plan de desarrollo.



Fuente: autores

Positiva y conveniente, la estrategia y planes pueden cambiarse. En consecuencia la estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo².

Es de suma importancia que las empresas manejen bien el término de planificación estratégica, de esta manera es posible que algunas organizaciones son y prosperen debido al hecho de tener encargados de su gerencia a personas que sepan de gerencia estratégica. La gran mayoría de las empresas la consideran importante porque las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de acción. Otra razón por la cual las empresas no deben prescindir de dicho proceso, es que las ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (largo y corto plazo). Además que determina si existe algún campo en el que puedan diversificarse.

En concreto, una empresa visionaria tiene que manejar completamente la gerencia estratégica si es que desea subsistir en el cambiante mundo de las organizaciones

2.1.1 Beneficios. La utilización de los conceptos y técnicas de Gerencia estratégica, puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. El proceso de Gerencia estratégica, permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externa.

Utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas; este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados.

Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado. Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras. Por supuesto son muchos los factores además de la planificación ineficaz, que pueden producir fracaso, por lo que este hecho sugiere la necesidad de que las organizaciones incorporen de forma efectiva conceptos y técnicas de Gerencia estratégica, a su proceso de toma de decisiones.

También se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa. Las actividades de Gerencia estratégica, acrecientan las

² Chiavenato Idalberto. Administración procesos administrativos. Bogotá, McGraw Hill. 2001

capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles, ya que es un enfoque para la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa. Este enfoque no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

2.1.2 Elementos. Es necesario crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio. Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas. - Crear un nuevo enfoque en la educación del Recurso Humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología. Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.

La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a la competencia, por lo tanto la empresa debe ser innovadora, creativa y audaz.- Brindar al mercado alternativas nuevas, productos diferenciados; Algunas empresas diseñan estrategias enfocadas a las actuaciones de la competencia, es decir, compiten por el mismo nivel, con los mismos productos y servicios, viven y se desarrollan de igual manera. Las estrategias deben ser diseñar productos novedosos, con alta calidad y posibles al mercado objetivo.- Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos. Avanzar tecnológicamente es no solo invertir en máquinas; es invertir en el capital humano, es la principal arma estratégica para enfrentar la competencia.

2.1.3 Modelo de Gerencia Estratégica. La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de Gerencia Estratégica consiste en usar uno de sus modelos. No es ciertamente una fórmula mágica para el éxito, pero si representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En el se presenta una interrelación entre los componentes más importantes del proceso. El modelo o proceso de Gerencia Estratégica se puede resumir en doce pasos, los cuales pueden ayudarle a preparar un análisis:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual. .
- Realizar investigación externa a con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales. .
- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa. .
- Fijar la misión de la empresa. .
- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles. .
- Fijar objetivos, Fijar estrategias, Fijar metas, Fijar políticas. .
- Asignar recursos.
- Analizar bases internas y externas para estrategias actuales. .

- Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

La estrategia es posicionar a la empresa dentro de la estructura determinada del sector al que pertenece la misma, y las herramientas y análisis estratégicos se centran en sectores existentes.³ La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

2.2 ANALISIS Y DIAGNOSTICO GERENCIAL

2.2.1 Componente 1: Análisis y Conceptualización del Negocio. El primer componente de la etapa de diagnóstico situacional estratégico es la definición y análisis de las Bases del Negocio o de La definición de la Naturaleza de la Organización. Su identificación y definición en la organización constituye el primer paso para el análisis del Proceso de Negocio, o típico, o de la naturaleza de la organización. Las bases del negocio sean “los rasgos distintivos, identifica torios, claves y originales que hacen a una empresa u organización lo que es (su naturaleza) y la definen desde el punto de vista de sus resultados “económicos y/o típicos o propios de su quehacer”. Consiste en matices identifica torios que describan por qué y cómo

Es así como el Análisis del Proceso de Negocio o Naturaleza de las organizaciones, modelo muy actual y que recién se está incorporando en forma sistemática al mundo empresarial y directivo para enriquecer el análisis estratégico, consiste en la identificación del conjunto de orientaciones, funciones, actividades y conjuntos de los anteriores que tienen directa relación y de los que dependen en forma decisiva, y principal, los resultados económicos en términos de ingresos(mayores o menores) o las pérdidas o ganancias, o el cumplimiento de sus propósitos esenciales..⁴

2.2.2 Componente 2: Análisis Propuesta de Valor. Propuesta de valor: conjunto de beneficios (Racionales y emocionales) que ofrecemos a nuestros Clientes, a cambio de unos costos (económicos, Psicológicos). La oferta es más valiosa en la medida que los beneficios generados en el uso exceden a los costos derivados por adquirirla. Por ello, el valor puede verse también como un cociente de beneficios entre costos cuyo resultado debe ser mayor a 1. Las propuestas

³ C.K. PRAHALAD Y GARY HAMEL. Estrategia corporativa

⁴ Carlos de Carlos stoltze, análisis Estratégico del negocio. Valparaíso, chile. 2004

serán más valiosas mientras mayores beneficios incluyan y menos costos haya que pagar para hacerse de ellas.⁵

VALOR = BENEFICIOS / COSTOS

Las propuestas de valor a los clientes representan los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos, del negocio, establecer los inductores e indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia.

Una propuesta de valor adecuadamente estructurada va más allá de la simplicidad de “generar valor añadido” sin orden o jerarquía de elementos. Reconoce que hay elementos generadores de valor que son imprescindibles pero poco atractivos, donde cumplir con ellos no representa ningún mérito a ojos de la demanda pero su ausencia es seriamente penalizada. Asigna su justo valor a la diferenciación y hace sostenible el posicionamiento. Ubica elementos promotores de la lealtad del grupo meta, verdaderamente eficaces a largo plazo y no precisamente centrados en programas de recompensas. Con todo ello hace una selección precisa de elementos generadores de valor, para hacer una *propuesta óptimamente valiosa* de cara a la clientela.⁶

Una propuesta de valor depende de tres dimensiones:

1. Los atributos de los productos y o servicios: Está relacionada con la funcionalidad, oportunidad, la calidad y el precio.
2. La relación con los clientes: Incluye la respuesta a los clientes, plazos de entrega y sensación del cliente, experiencia de compra.
3. Imagen y prestigio: Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa, permitiendo así definirse a si misma de manera proactiva para sus clientes.

Se han definido tres estrategias diferentes que integran algunas de las dimensiones señaladas

1. Liderazgo de producto: Los atributos del producto son el tiempo y la funcionalidad

⁵ Medina, Ricardo (2010). *Diferenciarse no basta, cómo diseñar y activar propuestas de valor* (1ª edición). Lid. pp. 190

⁶ Gale, Bradley (1994). *Managing customer value* (1ª edición). Free Press. pp. 424

2. Intimidad con los clientes: Se basa en la relación del servicio a los clientes. Las relaciones como tales
3. Excelencia Operativa: Precio, calidad, oportunidad y funcionalidad Las tres consideran la imagen de marca como una dimensión a mantener.

Existen dos posibilidades a la hora de escoger la propuesta de valor: elegir la proposición de valor con que la empresa desea ser reconocida y luego identificar el segmento de clientes para los cuales dicha proposición será un elemento diferenciador o bien primero seleccionar el segmento de clientes y luego establecer una propuesta de valor. Una empresa distribuidora de productos electrodomésticos tiene generalmente dos tipos de clientes, el distribuidor y el consumidor, es probable que las propuestas sean diferentes pues los fines pueden ser radicalmente distintos.

Durante mucho tiempo se ha dicho que la empresa debe decidir por una u otra de esas tres propuestas, no obstante hoy se considera que cada estrategia depende del segmento de clientes seleccionado, además, una empresa puede destacar en una de las tres, pero mantiene ciertos niveles mínimos en las otras dos.

2.2.3 Componente 3: Perfil Competitivo. Variables o factores claves de éxito:

Se aborda inmediatamente antes del análisis, general o específico; interno o externo se define cuáles son los elementos necesarios a existir, para alcanzar la misión definida del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica, estos son aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito. Elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión.

Un factor clave de éxito es un “atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Como ejemplos: agilidad en el servicio, gerencia de procesos, desarrollo telemático, calidad humana en la atención, desarrollo humano de sus colaboradores, inteligencia de mercados, etc.” (Navarrete, H.; 2002: 18).

En el diagnóstico se tendrá especial consideración los **FACTORES CLAVES DE ÉXITO**, Describiendo las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas. Es importante que el gerente conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque si no los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

(Peters, T; Waterman, R.; 1994: XXVI), Mediante sus estudios detectaron ocho atributos de las empresas excelentes que son los siguientes:

1. Predisposición para la acción (actuar ante todo),
2. acercamiento al cliente (aprender del cliente, ofrecerle calidad, servicio y confiabilidad),
3. Autonomía y espíritu empresarial,
4. Productividad por el personal (los empleados como la fuente principal de calidad y de las ganancias de productividad),
5. Movilización alrededor de un valor clave,
6. Zapatero a tus zapatos (hacer lo que se sabe hacer),
7. Estructura simple y poco personal,
8. Flexibilidad y rigor simultáneo.

Deben identificarse un número no mayor de DIEZ FACTORES CLAVES DE ÉXITO y catalogar su situación actual en nuestro sistema, ya como fortaleza o como debilidad actual.

Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo- Debemos definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica- Aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito- Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:

Economía a escala en producción" Economía a escala en distribución"
Determinado grado de desarrollo tecnológico" Imagen Profesional" Calidad del Servicio"
Servicio Personalizado" Abastecimiento oportuno" Tener personal de calidad, etc.

Estos no deben ser confundidos con las variables ambientales, entre estos hay una jerarquía y las variables ambientales son integrantes de un conjunto que son los factores, ejemplo: Si decimos que "Tener personal de calidad" es un factor crítico de éxito, sus variables ambientales serian: el mercado, nuestro proceso de

selección de personal, nuestra capacidad de entrenamiento, la oportunidad de carrera, ambiente agradable, beneficios etc.

2.2.4 Componente 4: Cadena de Valor. La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter.⁷

Actividades primarias:

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Actividades Secundarias (ó transversales)

Las actividades secundarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor. (Michael Porter Value Chain model framework.).

⁷ *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*'.

Figura 2. Esquema de la Cadena de Valor.

CADENA DE VALOR PROCESOS MISIONALES Y PROCESOS DE APOYO					
GESTION ADMIN Y ORGANIZACIONAL					
GESTION FINANCIERA					
GESTION HUMANA					
GESTION TECNOLOGICA					
GESTION DE COMPRAS					
LOGISTICA EXTERNA	PRODUCCION Y OPERACIONES	ENSAMBLE	MERCADEO Y VENTAS	DISTRIBUCION	SERVICIOS POSVENTA

Fuente: Michael Porter Value Chain model framewor

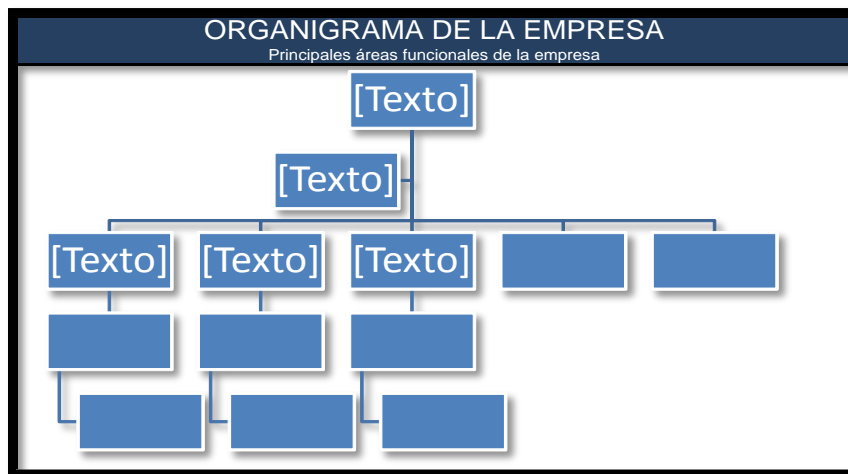
El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa.

Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y a identificar las mejores prácticas de la industria. El benchmarking implica la comparación de la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos y luego la medición del desempeño contra esos estándares.⁸

2.2.5 Componente 5: Estructura Organizacional. Los *organigramas* son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las

⁸ Laudon, Kenneth C. Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital. Pearson Educación. México 2008.

Figura 3. Estructura Organizacional (organigrama)



Áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría⁹.
Tipos de Organigramas:

De acuerdo a las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones") los organigramas se clasifican según:

Por su naturaleza:¹⁰

- Micro administrativo: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman
- Macro administrativo: Involucran a más de una organización
- Meso administrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Por su finalidad:¹¹

- Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

⁹ Negocios Exitosos», de Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000, Pág. 246.

¹⁰ Organización de Empresas», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

¹¹ Del libro: «Introducción a la Administración de Organizaciones», de Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub, 2003, Págs. 309 al 318.

- Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma.
- Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación

Por su ámbito:

- Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
- Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Por su contenido:

- Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia
- Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general

Por su presentación o disposición gráfica¹²:

- Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
- Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de tráfico.
- De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.
- Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad.¹³

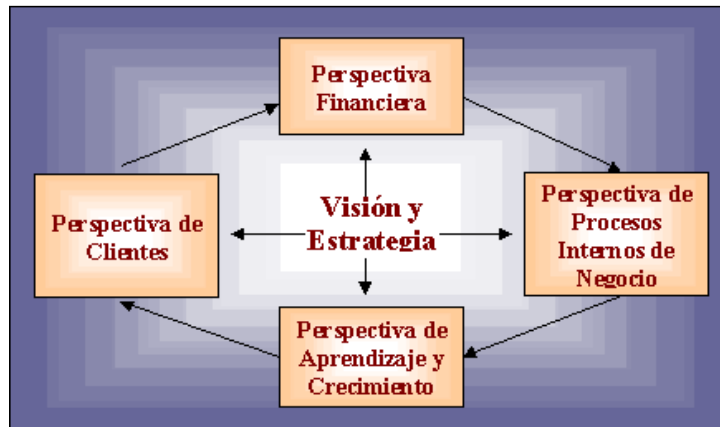
¹² Del libro: «Organización de Empresas», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

¹³ Del libro: «Introducción a la Administración de Organizaciones», de Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub, 2003, Págs. 309 al 318.

2.2.6 Componente 6: Análisis y Diagnóstico Interno, Recursos y Capacidades Estratégicas. Dimensiones estratégicas¹⁴

Kaplan y Norton no definen explícitamente lo que significa una perspectiva o dimensión, pero enumeran las cinco perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener:

Figura 4. Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

- a. Perspectiva financiera o de resultado: En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.
- b. Perspectiva del cliente o mercado

Kaplan y Norton discuten una noción importante, la propuesta de valor. El concepto se basa en un trabajo anterior de Michael Porter, economista influyente y teórico de negocios. La propuesta de valor es la mezcla de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. La propuesta de valor apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo (también conocido como Target de mercado, o segmento objetivo). Kaplan y de Norton hablan de cuatro clases amplias de propuestas de valor:

- Mejor compra o Menor costo total: Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.

¹⁴ Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos **Strategic Maps**. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o **CMI**).

- Liderazgo de producto e innovación: Los últimos productos de los líderes de la industria.
- Llave en mano: Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
- Cautiverio: El concepto de cliente cautivo fue introducido por Michael Porter. La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor.

Diferentes propuestas de valor encajan con diferentes mercados objetivos. Una propuesta de valor adecuadamente desarrollada contempla, entre otras cosas, el proceso integral de vinculación con la clientela, incluyendo el ciclo entero de la relación:

- Selección del cliente
- Adquisición del cliente
- Servicio y desarrollo del cliente
- Retención del cliente

c. Perspectiva del proceso (de negocio) interno:

Implica lo siguiente:

- El proceso de gestión de las operaciones
- El proceso de gestión de clientes
- El proceso de innovación
- El proceso social y regulatorio

Un hecho crucial señalado por Kaplan y Norton es que la naturaleza de la propuesta de valor determina el tipo de proceso interno en el que hay que enfocarse.

La correspondencia aproximada entre la propuesta de valor primaria y la perspectiva primaria del proceso interno es la siguiente:

- La mejor compra corresponde a la perspectiva de gestión de las operaciones.
- Las soluciones llave en mano corresponden a la perspectiva de gestión del cliente
- Liderazgo de producto e innovación corresponde a la perspectiva de innovación.

Proceso de gestión de las operaciones

Hay cuatro clases principales de procesos:

- Desarrollar y sostener las relaciones con los proveedores
- Producir los productos y los servicios
- Distribuir y entregar los productos y los servicios a los clientes
- Administrar los riesgos

El esfuerzo se debe hacer para reducir el tiempo de entrega que percibe el cliente, desde que ingresa el pedido y hasta la entrega en su puerta, y no solamente reducir el tiempo de fabricación.

d. Talento humano y organización

Kaplan y Norton perfilan la siguiente estrategia “multipaso” para mejorar el capital humano:

- Identificar la familias de trabajo estratégico
- Desarrollar el perfil de competencia
- Determinar la preparación del capital humano
- Formular un plan para mejorar el capital humano
- Establecer un proceso de formación y crecimiento organizacional.

Capital de la información, Hay tres áreas:

- Aplicaciones de procesamiento de transacciones: Esto implica las tareas cotidianas, repetitivas.
- Aplicaciones analíticas: Esto implica el análisis estadístico usado para entender y para mejorar.
- Aplicaciones de transformación: Esto implica el cambio en la naturaleza de.

Capital organizacional, Tiene los cuatro elementos siguientes:

- Cultura: Esto describe la percepción a través de la compañía de sus metas, misión y políticas.
- Liderazgo y responsabilidad
- Alineamiento': Vinculando recompensas a la performance
- Trabajo en equipo: Un sistema global de gestión del conocimiento
- Mapa estratégico

- e. Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica TIC: Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y organizacional.

Las perspectivas más altas involucran a gente u otras organizaciones (en general referidos como stakeholders y shareholders). Por ejemplo, las “perspectivas financieras” involucran a los accionistas (entre otros), la “perspectiva del cliente” involucra obviamente a los clientes, Intensidad del uso, Ventajas buscadas, Lealtad, Actitud. Basados en esta clasificación, la compañía puede decidir sobre los segmentos objetivos y sobre segmentos que no desea cultivar.

Como Herramienta de diagnóstico para el análisis interno de recursos y capacidades por dimensiones estratégicas, se utiliza el cuadro de correlación “recursos y capacidades empresariales”, la cual permite evaluar la posición de la empresa desde sus fortalezas y debilidades frente a sus capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y de talento humano. Donde se establece el grado de impacto al negocio (alto, medio o bajo), que tiene la fortaleza o debilidad en la organización con respecto a cada uno de los elementos que inciden en el comportamiento de las capacidades anteriormente descritas¹⁵. (Ver figura No. 3). Posteriormente del cuadro correlación diagnostico interno de recursos y capacidades de la empresa se escogen las capacidades internas debilidades y fortalezas de alto impacto en el éxito del negocio pasando por un tamizaje nuevamente, las que quedan se agrupan en un cuadro llamado perfil de la capacidad interna debilidades y fortalezas, donde se establece finalmente la fortaleza y debilidad según su grado alto, medio o bajo. (Ver figura No. 4)

¹⁵ Metodología basada en la adaptación del modelo del Ing. Jairo Amaya Amaya y del análisis planteado por el Dr. Alfonso Osorio Russi, en su cátedra de Gerencia de la Planificación estratégica. Especialización de alta gerencia- UIS

Figura 5. Cuadro correlación diagnostico interno de recursos y capacidades de la empresa.

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA											
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:											
DIAGNÓSTICO INTERNO						FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO ÉXITO	
						A	M	B	B	M	A
						A	M	B	A	M	B
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA											
1											
2											
1.- DIMENSION DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)											
1											
2											
3											
4											
3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO											
1											
2											
DIMENSION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL: ADMINISTRATIVOS, CONSULTORES, ASESORES DIRECTIVOS,											
1											
2											
3											
DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES											
1											
2											
3											
4											
5											
6											

Fuente: Modelo del Ing. Jairo Amaya Amaya y del análisis planteado por el Dr. Alfonso Osorio Russi.

Figura 6. Cuadro perfil de la capacidad interna de la empresa

PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA						
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:						
PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO				FORTALEZAS		DEBILIDADES
				A	M	B
				B	M	A
1.- DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
2.- DIMENSION DEL CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS						
3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO						
4.- DIMENSION DEL RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
5.- DIMENSION DE LA INFORMACION Y LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						

Fuente: Modelo del Ing. Jairo Amaya Amaya y del análisis planteado por el Dr. Alfonso Osorio Russi.

2.2.7 Componente 7: Análisis y Diagnóstico Externo. Análisis del sector

- Macro entorno: Marco PESTEL

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

- Político: ¿Cuáles son las cuestiones reguladoras, procedimientos legislativos (promulgados o pendientes) que podrían afectar la organización?
- Económico: ¿Cuáles son las principales tendencias económicas, como por ejemplo, precio del petróleo, tipos de interés, reducción de ingresos o gastos reales hoy en día?
- Social: ¿Cuáles son los principales cambios en gustos, preferencias y comportamientos?
- Tecnológico: ¿Qué desarrollos en el ámbito tecnológico podrían tener un impacto en la organización?
- Medioambiente: ¿Qué preocupaciones medioambientales enfrenta la compañía?
- Legal: ¿Cuáles son las condiciones legales predominantes y cómo podrían afectar los negocios?

- Micro Entorno: Cinco Fuerzas de PORTER

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis

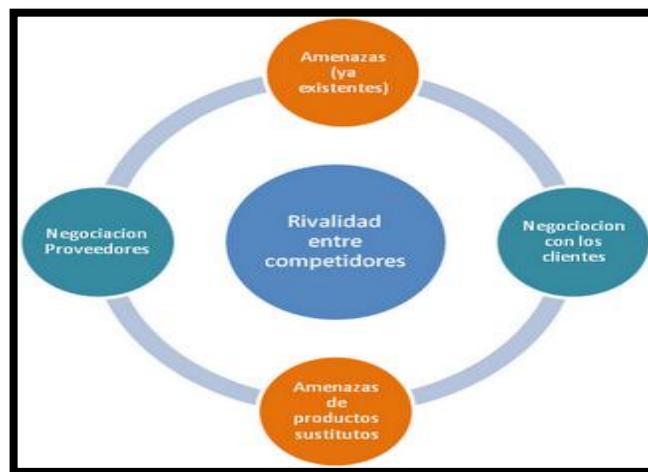
externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Propuesto por Michael Porter¹⁶ en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial.

A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. (Ver figura No.5)

Figura 7. Modelo las 5 fuerzas de Porter



Para emprender un análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o

¹⁶ Michael Porter: Economista y profesor de la Harvard Business School, reconocido por su modelo de las Cinco Fuerzas propuesto en 1979.

pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”, (Baena et al., 2003).

El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

Competidores Directos, Clientes, Proveedores, Productos Sustitutivos, Competidores Potenciales. Una vez conocidos los elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas se puede proceder al análisis particular de cada una de ellas.

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

- Amenaza de posibles productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

- Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el

mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

- Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación.

- Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Dentro del análisis externo se encuentra el cuadro de correlación análisis fuerzas del entorno, que permite evaluar la posición de la empresa desde sus oportunidades y amenazas frente a los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos. Se establece el grado de impacto (alto, medio, bajo) que tiene la oportunidad o la amenaza. (Ver figura no. 6)¹⁷.

Posteriormente del cuadro correlación análisis fuerzas del entorno se escogen las capacidades internas debilidades y fortalezas de alto impacto en el éxito del negocio pasando por un tamizaje nuevamente, las que quedan se agrupan en un

¹⁷ Metodología basada en la adaptación del modelo del Ing. Jairo Amaya Amaya y del análisis planteado por el Dr. Alfonso Osorio Russi, en su cátedra de Gerencia de la Planificación estratégica. Especialización de alta gerencia- UIS

cuadro llamado perfil oportunidades y amenazas del entorno, donde se establece finalmente la fortaleza y debilidad según su grado alto, medio o bajo. (Ver figura No. 7) esta concepción permite centrar los elementos de cada factor que son verdaderamente importantes y para la inmediata toma de decisiones.

- Herramienta conjunta para el análisis interno y externo- Matriz Dofa Institucional

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DOFA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

Figura 8. Cuadro correlación análisis fuerzas del entorno

ANÁLISIS DEL ENTORNO : STAKEHOLDERS, FUERZAS DEL ENTORNO (POLÍTICAS Y GUBERNAMENTALES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS, SOCIALES CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS, TECNOLÓGICAS, AMBIENTALES Y COMPETITIVAS) ENTIDADES DE CONTROL Y EL SECTOR O INDUSTRIA												
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:												
DIAGNÓSTICO EXTERNO				OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
				A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES ECONÓMICOS FINANCIEROS Y MONETARIOS GLOBALES, INTERNACIONALES, NACIONALES Y LOCALES QUE AFECTAN NUESTRA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA (ENTES ECONÓMICOS, ENTES DE CONTROL, ENTIDADES Y SERVICIOS FINANCIEROS)												
1												
2												
3												
2.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES SOCIALES CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS RELACIONADOS CON NUESTROS CLIENTE, QUE AFECTAN AL SECTOR AL MERCADO A NUESTRA EMPRESA Y A LA COMPETENCIA, PRODUCTOS (COMPETIDORES, SUSTITUTOS, COMPLEMENTARIOS O ALTERNATIVOS)												
1												
2												
3												
3.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES TECNOLÓGICOS QUE AFECTAN NUESTROS PROCESOS GERENCIALES, MISIONALES Y DE APOYO; ENTES DE CONTROL Y PROVEEDORES DE TECNOLOGÍA MAQUINARIA Y EQUIPOS Y MATERIALES Y MATERIA PRIMA , SERVICIOS TERCERIZADOS Y PROCESOS EN OUTSOURCING												
1												
2												
3												
4.- FACTORES POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES Y FACTORES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS QUE AFECTAN NUESTRO TALENTO HUMANO, NUESTRA CULTURA Y CLIMA LABORAL Y LA GESTIÓN HUMANA EN NUESTRA ORGANIZACIÓN (MINISTERIOS, SENA, CAJAS DE COMPENSACIÓN, PROVEEDORES, UNIVERSIDADES , CONSULTORES)												
1												
2												
3												
5.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES TECNOLÓGICOS QUE AFECTAN NUESTROS INFORMACION Y LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (GOBIERNO, PROVEEDORES Y OUTSOURCING)												
1												
2												
3												
4												

Fuente: modelo del Ing. Jairo Amaya Amaya y del análisis planteado por el Dr. Alfonso Osorio Russi.

Figura 9. Perfil oportunidades y amenazas del entorno

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO						
FECHA DE ACTUALIZACION:						
MATRIZ POAM	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
DIMENSION DE CLIENTES Y MERCADOS						
DIMENSION DE PROCESOS INTERNOS						
DIMENSION DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						

Fuente: modelo del Ing. Jairo Amaya Amaya y del análisis planteado por el Dr. Alfonso Osorio Russi.

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo
- Análisis Interno
- Confeción de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

Figura 10. Matriz Dofa

	Positivo	Negativo
Origen Interno	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas

2.3 FORMULACION PLATAFORMA ESTRATEGICA

2.3.1 Componente 1: Direccionamiento Estratégico. El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.¹⁸

La Misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

La misión está vinculada con los *valores centrales*. También describen cómo competir y generar valor al cliente. Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para

¹⁸ Concept Maps: Theory, Methodology, Technology Proc. of the Second Int. Conference on Concept Mapping A. J. Cañas, J. D. Novak, Eds. San José, Costa Rica, 2006

ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"¹⁹

La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es "externa", orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo. Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la *visión* se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad²⁰.

La visión es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo. Su objetivo es proporcionar una plataforma para pensar en forma estratégica.²¹

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar

Las principales diferencias entre Misión y Visión son:

- La Misión mira hacia "adentro" de la organización, es el que da sentido a la organización; mientras que la Visión lo que hace es mirar hacia "afuera".
- La Misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la Visión se orienta al muy largo plazo, en el sentido de rescatar la identidad, los aspectos inmutables esenciales.

Una 'estrategia' implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida El 'mapa estratégico' está relacionado con una visión macro de las estrategias seguidas por la organización.

¹⁹ Del libro: «Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edition, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

²⁰ Del libro: Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

²¹ CHARLES W. L. HILL GARETH R. jones, administración estratégica. Un enfoque integrado. Santafé de Bogotá Mc Graw Hill 1998

2.3.2 Componente 2: Definición de Objetivos. Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

Son los objetivos trascendentales claves, para obtener éxito en un horizonte de tiempo previamente acordado son el norte para formular las estrategias y planes de acción que conformaran la plataforma estratégica para el periodo.

Existen varios términos que expresan objetivos, metas, fines, misiones, propósitos, estándares, líneas rectoras, miras, cotas etc. En general todas esas palabras significan un estado de cosas que algunos miembros juzgan deseables para su empresa y procuran dotarlas con los medios y recursos necesarios para conseguirlas a través de ciertas estrategias, tácticas u operaciones.²²

Los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, mientras que las estrategias representan las acciones por realizar para el logro de los objetivos.

Son EL QUÉ HACER. Las estrategias son EL CÓMO HACERLO.

A. Elección de los objetivos básicos:

Se elijan aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:

- a. Beneficio
- b. Crecimiento
- c. Seguridad
- d. Liquidación de la empresa

Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez) se estudiaran las alternativas estratégicas posibles:

Expansión
Estabilización o consolidación
Retroceso parcial
Retroceso total

²² CHIAVENATO Idalberto, administración proceso administrativo Bogotá Mc Graw Hill 2001.

Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico. Se buscare aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda poseer superioridad sobre los competidores. el ámbito seleccionado comportara un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada servicio. Una vez decidido el ámbito servicio -mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo “cuáles de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizaran como fuerza principal de impulsión”.

Esta fuerza principal de impulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar:

a. Movimiento estratégico en el ámbito servicio mercado

Serán todas aquellas acciones que deberán realizarse con los productos o servicios y con los mercados, entendiendo por estos últimos tanto las zonas geográficas como los sectores

b. Movimiento estratégico en el entorno en el que esta la empresa

Son las diferentes acciones que la empresa por si sola (en el caso de grandes multinacionales) o por agrupaciones de todo un sector (sector siderúrgico, artefactos, etc.) emprenden con la esperanza de modificar las condiciones del entorno, entendidos por tales:

La situación y evolución económica
La situación y evolución político-legal
La situación y evolución socio-cultural
La situación y evolución del desarrollo tecnológico

c. Movimiento estratégico en la propia empresa

Estos movimientos implican la toma de decisiones sobre la dimensión de la empresa, que puede implicar: Seguir con la misma dimensión, Incrementar la dimensión, Reducir la dimensión

d. Movimientos estratégicos con otras empresas

Estos movimientos comportan la posibilidad de Uniones, integraciones, pactos temporales, fusiones, adquisiciones, etc., con otras empresas, lo cual estar en función de las disponibilidades de entrada. En principio, estos movimientos se pueden clasificar en:

Integración vertical: Integración vertical ascendente: cuando se realiza con los proveedores, Integración vertical descendente: cuando se realiza con algún cliente directo

Integración Horizontal: Se produce entre empresas de la misma industria o sector

Conglomerado: Se produce entre empresas pertenecientes a diferentes industrias o sectores

Elección de la estrategia futura, De las diferentes alternativas estratégicas planteadas, analizadas y valoradas, se escogerá la más apropiada, que será la que posteriormente se aplicara. La elección de la estrategia se aplicara en función de Los gastos de implementación previstos, Los resultados que se espera conseguir, El nivel de riesgo que conlleva su aplicación, Las probabilidades de éxito estimadas

b.la elección de los objetivos estratégicos de la empresa

En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella, ya se podrán fijar los objetivos estratégicos de la empresa. Estos deben trazarse a:

<ul style="list-style-type: none">- Corto Plazo- Medio Plazo- Largo Plazo	a. Cuantitativos <ul style="list-style-type: none">◆ Participación de mercado◆ Ventas◆ Márgenes, beneficios◆ Rentabilidad de las inversiones◆ Etc.
	b. Cualitativos <ul style="list-style-type: none">◆ Ambiente laboral◆ Imagen de empresa◆ Tecnología propia◆ Etc.

Se tiene un visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia dónde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas llevaran a la formulación de planes específicos. Son el camino, los lineamientos que indican y plantean el CÓMO lograr la misión y los objetivos que se propone la Empresa.

Tipos de estrategias:²³

- Penetración al mercado
- Desarrollo del mercado
- Integración horizontal
- Integración hacia atrás
- Integración hacia adelante
- Desarrollo de productos
- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal
- Diversificación de conglomerados
- Recorte de gastos
- Liquidación

2.3.3 Componente 3: Mapa Estratégico. En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos *Strategic Maps*. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI).

De hecho, a ellos se debe el desarrollo del CMI en 1992, que apareció por primera vez en un papel publicado en *Harvard Business Review*. El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente fue *No se puede controlar lo que no se puede medir*.

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI.

De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban EL CMI con éxito: los factores foco y alineamiento.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: *no se puede medir lo que no se puede*

²³ DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica México*. Prentice Hall Hispanoamericana 1997.

describir. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central. Los *mapas estratégicos* son una manera de proporcionar una visión *macro* de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

2.3.4 Componente 4: BSC -Cuadro de mando integral -Institucional²⁴. Nace en 1990 en el NOLAN NORTON INSTITUTE, USA. Sus autores son los profesores Robert Kaplan y David Norton. Se publica en 1992 y es adoptado con éxito por grandes corporaciones.

BSC es una metodología para controlar el avance y el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico a través del monitoreo constante de un conjunto de indicadores cuidadosamente seleccionados en las perspectivas: Financiera, del Cliente, de Procesos y de Aprendizaje y Crecimiento. Se utiliza además para comunicar la estrategia la organización y a todos los interesados en sus resultados (stakeholders). A través de una representación “causa efecto” (mapas estratégicos) facilita la validación de las hipótesis estratégicas (sí.../entonces), lo que permite indicar, de manera “predictiva”, en cualquier momento del tiempo, el cumplimiento de los objetivos estratégicos.²⁵

2.3.5 Componente 5: Planes de Acción. Este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina "manual para la planeación". En una pequeña empresa el plan para planear puede ser transmitido verbalmente a los ejecutivos, pero en compañías grandes se recomienda hacerlo por escrito.

En la cima está la definición de la misión, una meta general basada en las premisas de planeación de la organización y que constituye la base de la organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo. La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación d sus miembros. La definición de la misión constituye entonces, la fuerza impulsora tanto de las metas estratégicas como de las operativas, mismas que a su vez dan forma a los planes estratégicos y operativos.

²⁴ Amat, O. y Soldevila, P. (2002): El Cuadro de Mando Integral en el Mundo Universitario: El caso de la Universitat Pompeu Fabra. Documento de trabajo. Universidad Pompeu Fabra.

²⁵ Concept Maps: Theory, Methodology, Technology Proc. of the Second Int. Conference on Concept Mapping A. J. Cañas, J. D. Novak, Eds. San José, Costa Rica, 2006

Se requiere cuando menos hacer cuatro distinciones principales entre planes estratégicos y operativos

Los horizontes temporales. Los planes estratégicos tienden a implicar años y a veces décadas.

Los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades organizacionales, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado. Por tal razón algunos especialistas en administración hacen una distinción entre metas estratégicas y objetivos operativos. Sin embargo, dando por hecho que aún las metas estratégicas deben establecerse en términos específicos, medibles e incluyendo una fecha de realización, Con frecuencia las metas estratégicas son generales y engañosamente simples.

3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO GERENCIAL DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU RED INTEGRAL DE SERVICIOS (R.I.S)

Teniendo en cuenta los diferentes componentes expuestos en el marco teórico se desarrolló el diagnóstico situacional estratégico de la Clínica Guane:

3.1 COMPONENTE 1: ANÁLISIS Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S

Se realiza una breve descripción del tipo de negocio al cual se dedica, la E.S.E clínica Guane y su red integral de servicios (R.I.S), exponiendo la caracterización del negocio frente a variables establecidas para el desarrollo y conceptualización del mismo.

Cuadro 1. Breve Descripción E.S.E. Clínica Guane y su R.I.S.

BREVE DESCRIPCION E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S	
<p>La Empresa Social del estado Clínica Guane y su Red Integral de Salud de Floridablanca es una institución que presta servicios de salud del nivel 1 en el municipio de Floridablanca, fue creada, por Acuerdo Municipal No. 044 del 14 de Julio de 1998 como una categoría especial de entidad pública descentralizada de orden municipal dotada de personería jurídica patrimonio propio y autonomía administrativa y sometida al régimen de la ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios.</p> <p>La estructura orgánica se compone de doce Unidades Funcionales Especializadas en la prestación de servicios para las Áreas de: Urgencias, Consulta Médica, Consulta Odontológica, Laboratorio Clínico, Hospitalización, Obstetricia, Radiología, Promoción y Prevención, Terapia Física y Respiratoria, Optometría y SIAU.</p> <p>La Entidad cuenta con diez (10) Centros de Salud asociados para la atención en el área urbana en los barrios: La Cumbre, Villa bel, La Trinidad, El Reposo, José A. Morales, Lagos y Bellavista; y en el área rural en las veredas: El Mortiño, Rosa Blanca y Agua Blanca. Prestando los servicios a 75,000 usuarios del Régimen Subsidiado de Floridablanca representado en seis (6) Empresas Promotoras de Servicios de Salud (EPS-S). Igualmente desarrolla actividades del Plan de Intervenciones Colectivas que forman parte de los proyectos de Salud Pública adelantados por el Ministerio de Protección Social y finalmente atiende usuarios del Régimen Contributivo y particulares.</p>	
ANÁLISIS Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO	
VARIABLES	CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO
Mercados atendidos (plazas o áreas geográficas cubiertas, lugares donde se comercializan los bienes o se prestan los servicios)	Mercados atendidos: el municipio de Floridablanca, prestando servicios mediante una red integral de servicios ubicada en: los barrios el reposo, Villabel, lagos, cumbre, José a. morales, bellavista, la trinidad, las veredas el mortiño, agua blanca y rosa blanca.
Clientes o segmentos de clientes a atender (caracterización e identificación precisa de los)	Nuestros servicios están orientados a satisfacer las necesidades de la población vulnerable pertenecientes al régimen subsidiado en los estratos 1 y 2 sin distinciones de raza, religión y género.

<p>clientes o segmentos) edad, estrato, ubicación en el hogar, actividad laboral, género o sexo, religión, raza, grado de escolaridad, profesión etc.</p>	
<p>Portafolio de productos y servicios ofrecidos (producidos o comercializados) líneas de productos, clasificación, presentación, tamaño, composición empaque, marcas, innovación</p>	<p>E.S.E clínica Guane y su red integral de atención presta los siguientes servicios:</p> <p>Servicio de urgencias (atención las 24 horas)</p> <p>brinda atención inicial de urgencias en forma oportuna, eficiente y eficaz, a todos los usuarios que lo requieran, en procura de la estabilización del paciente y/o a su remisión de acuerdo con el grado de complejidad del mismo.</p> <p>La unidad funcional de urgencias cuenta con profesional médico las 24 horas del día, enfermera profesional y auxiliares de enfermería, capacitados en la atención inicial de urgencias, y con personal idóneo en laboratorio clínico y rayos x.</p> <p>Así mismo, la ese clínica Guane presta los servicios de ambulancia a particulares, independientes y afiliados que lo soliciten durante todo el año.</p> <p>Los demás servicios funcionan en los siguientes horarios: clínica Guane: de lunes a viernes de: 7 a.m. a 12 m y de 2 a 6 p.m. centros de salud: de lunes a viernes de: 7 a.m. a 12 m y de 2 a 5 p.m. los días sábados de: 7 a.m. a 12 m.</p> <p>Consulta externa Ofrece atención integral a los pacientes, con un equipo humano de profesionales idóneos, para contribuir con el bienestar de la sociedad mediante una oportuna atención con calidad. el talento humano está conformado por profesionales de la salud y un equipo auxiliar, altamente capacitado y calificado, para ofrecer los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • consulta por medicina general • consulta de riesgo cardiovascular • consulta por enfermería • consulta por optometría • consulta por trabajo social • vacunación a niños recién nacidos y mujeres embarazadas. <p>Promoción y prevención Encargada de atender con calidez humana, integral y personalizada a la población que requiera los servicios de la clínica, con el fin de generar la cultura del auto cuidado, prevenir la presencia de enfermedades, mejorar la calidad de vida y promover estilos de vida saludables.</p>

	<p>Esta unidad se enfoca en la prevención de la enfermedad y la promoción de la salud física, mental y social. para ejecutar estas actividades se cuenta con un grupo idóneo de profesionales y tecnólogos de la salud, como son médicos generales, enfermeras profesionales, auxiliares de enfermería, odontólogos, optómetras, bacteriólogos y auxiliares de laboratorio.</p> <p>Obstetricia Ofrece atención de partos de baja complejidad y valoración del recién nacido. allí se da inicio del esquema de vacunación y seguimiento a la vacunación en niños y adultos, presta servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prevención de la salud oral • vacunación de niños y adultos • atención a recién nacidos y mujeres gestantes • atención en planificación familiar • control al crecimiento y desarrollo del niño sano • detección temprana de cáncer uterino • detección temprana de cáncer de seno <p>Rayos x Esta unidad se caracteriza por la oportuna atención al usuario, con un diagnóstico confiable de las diferentes patologías, mediante la práctica radiológica. Cuenta con médicos especialistas en radiología y ecografía. brinda los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • exámenes radiológicos • estudios radiológicos • estudios ecográficos nivel i <p>Laboratorio clínico y apoyo diagnóstico La ESE clínica Guane presta los siguientes servicios de laboratorio de primer nivel de atención, con personal profesional altamente calificado, comprometido y humanizado y ofrece atención rápida, oportuna, con calidez para satisfacer a los usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • exámenes de rutina • exámenes de urgencia • exámenes de atención al parto • exámenes de carnés de manipulación de alimentos. <p>la toma de muestras para consulta general se realiza de: 6:30 a.m. - 9:00 a.m. y la entrega de resultados: 4:30 p.m. - 5:00 p.m. para el servicio de urgencias se atiende las 24 horas. se toman y procesan pruebas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hematología • química sanguínea • microbiología • coproparasitología • inmunología • manipuladores de alimentos
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • se realizan exámenes de segundo nivel <p>Odontología Se hace promoción, diagnóstico oportuno y tratamiento asistencial, buscando mejorar los hábitos y condiciones de la salud oral en general, mediante programas preventivos y correctivos a todos los usuarios que soliciten los servicios. se cuenta con unidades odontológicas, rayos x, equipos de foto curado y endodoncia, consultorios odontológicos, salas de espera y área de facturación e información. se atienden urgencias odontológicas, promoción de la salud oral, prevención de la enfermedad, valoración integral y los procedimientos odontológicos requeridos.</p> <p>Optometría Esta unidad tiene como fin prestar atención integral, eficiente y oportuna enfocada a la salud visual, por medio de la prevención y promoción, evaluación, diagnóstico y tratamiento de los defectos refractivos.</p> <p>Atiende consulta de optometría integral, diagnóstico y tratamiento a pacientes menores de 20 años y mayores de 60 años, promoción y prevención, por medio de tamizaje visual, a pacientes con edades específicas de 4, 11, 16 y 45 años. para acceder a este servicio, el paciente deberá presentar remisión dada por el médico general, carné de EPS-s, y documento de identidad.</p> <p>Terapia física y respiratoria El servicio de terapia física y respiratoria que ofrece la ese clínica Guane, fue creado con la finalidad de atender con calidad todo lo relacionado con el proceso terapéutico pedagógico, cuenta con personal idóneo y consultorios bien dotados para el tratamiento, prevención y recuperación de lesiones físicas y daños respiratorios.</p> <p>Hospitalización de baja complejidad La ese clínica Guane, ofrece 12 camas hospitalarias, distribuidas en el cuarto piso de la institución, con habitaciones unipersonales y bipersonales con un ambiente confortable y digno, que permiten una atención de calidad. los usuarios que hacen uso del servicio disfrutan de atención médica general, control de enfermería, exámenes y terapias necesarias; además alimentación durante el tiempo de estadía.</p> <p>El servicio funciona las 24 horas del día durante todo el año y busca garantizar la atención integral, personalizada e interdisciplinaria a los pacientes que requieran hospitalización de baja complejidad, que incluye medicamentos, material médico quirúrgico, suministro de ropa, aseo y servicios generales, incubadoras, monitoreo fetal, monitoreo de signos vitales, derechos de hospitalización y sala de partos.</p>
--	---

	<p>El área de hospitalización cuenta con médicos generales, enfermeras profesionales, auxiliares de enfermería, fisioterapeutas, bacteriólogos, con horario de servicio las 24 horas. Presta servicio de sala de parto, consulta médica y atención de partos, urgencias de obstetricia, monitoreo fetal, ecografías obstétricas, observación y hospitalización en trabajo de parto y posparto.</p> <p>servicio de información y atención al usuario -SIAU</p> <p>busca contribuir al mejoramiento de los servicios que se ofrecen en la institución mediante la atención, información, apoyo a los usuarios en la recepción de quejas, peticiones, reclamos y sugerencias, haciendo seguimiento a las inquietudes y recomendaciones que presentan, con el fin de tomar los correctivos para el mejoramiento de la calidad y oportunidad en la atención y prestación del servicio</p> <p>la ese clínica Guane cuenta con una oficina disponible para atender al usuario ubicada en el tercer piso de esta entidad, atendida por profesionales de trabajo social. este servicio y acompañamiento es completamente gratuito.</p>
<p>Tecnologías utilizadas en la producción o servucción que haga parte integral del producto o del servicio (tales como materiales, componentes, técnicas, plataformas tecnológicas, modalidades etc.</p>	<p>La E.S.E presta sus servicios médicos soportados en equipos biomédicos de calidad como eco grafos, Rx, laboratorio clínico, software y sistemas de información que integran la red prestadora de servicios y permiten capturar la información clínica de los usuarios en forma magnética.</p>
<p>Necesidades a atender o satisfacer con los productos o servicios.</p>	<p>La E.S.E clínica Guane direcciona sus recursos humanos, técnicos y financieros a la prestación de los servicios de salud.</p>
<p>Funciones no realizadas o procesos misionales en outsourcing procesos misionales de la cadena de valor que se tienen contratados en forma externa o tercerizada, pero contribuyen a la satisfacción directa del cliente</p>	<p>La E.S.E clínica Guane en la actualidad no mantiene procesos misionales en outsourcing con ninguna otra entidad.</p>
<p>PROPUESTA U OFERTA DE VALOR PARA EL CLIENTE (Precio, Producto, Calidad, Servicio, Personal idóneo, Procesos, Disponibilidad, Puntos de venta, Canales de distribución, Información y comunicación, Portafolio y selección de productos, Funcionalidad, Relaciones, Asociación, Imagen y Marca,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestamos servicios de salud de primer nivel de atención con los siguientes atributos de calidad: accesibilidad, oportunidad, resolutive, pertinencia y continuidad. 2. Garantizamos a las aseguradoras información oportuna e integral y confiable de todos y cada uno de los procedimientos. 3. Satisfacemos oportunamente y con exactitud las necesidades y expectativas de sus usuarios. 4. Contamos con personal médico asistencial calificado y responsable que garanticen atención cálida y oportuna. 5. Prestamos servicios médicos soportados en equipos de calidad y sistemas de información que integran la red

responsabilidad social, Instalaciones, etc.	prestadora de servicios. 6. Proporcionamos servicios de salud con la mayor cobertura en Floridablanca, a través de nuestra red integral ubicada en los diferentes sectores del municipio. 7. Ofrecemos instalaciones adecuadas, dotadas y habilitadas, para el cumplimiento de la prestación de servicios médicos. 8. Dentro de las empresas sociales del estado gozamos de un posicionamiento a nivel regional que nos convierte en una entidad confiable y competitiva. 9. Aplicamos una política de responsabilidad social que involucra a los diferentes grupos de interés que comprenden la comunidad, los contratistas y la gestión ambiental. 10. Nuestro accionar se alinea a la normatividad vigente, en todo lo referente al sistema obligatorio de la garantía de calidad en la salud y a las normas técnicas de calidad de la gestión pública.
FACTORES CRITICOS DE EXITO DEL NEGOCIO. Conjunto de variables vitales para el éxito del negocio.	No están definidos actualmente en la clínica.

Dentro de la etapa de diagnóstico gerencial en la Clínica Guane y su R.I.S de Floridablanca Santander, en su primer componente, el análisis conceptual del negocio, se seleccionó la información y se organizó con base a las variables importantes que generan factor de competitividad, y nos posibilitan caracterizar una estrategia más adelante con miras al objetivo de generación de valor, a continuación se expone el cuadro realizado:

Cuadro 2. Análisis conceptuales del negocio

VARIABLE	POSICIÓN ACTUAL	FACTOR DE COMPETITIVAD	CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA
Mercado	Sector de Floridablanca y sus barrios aledaños (10 unidades de negocio extensibles)	Si	-Participación del mercado - Desarrollo del mercado
Clientes	Régimen subsidiado en los estratos 1 y 2	si	-Propuesta de valor -Capital de clientes
Portafolio de productos y servicios ofrecidos	11 servicios de primer nivel de atención en salud	si	-Diversificación -Creación de nuevos productos y servicios -Capital de procesos internos

Tecnología información y comunicación	Equipos biomédicos de calidad, software y sistemas de información clínica de los usuarios en forma magnética.	si	-Capital de información --Marketing -Innovación
Necesidades a satisfacer con los productos o servicios.	La prestación de los servicios de salud.	Si	-Aumento de valor para los clientes -Fidelización y diferenciación -Capital de imagen y reputación
outsourcing de procesos	No se realiza actualmente	No relevante	-Reducir gastos - Eliminar defectos, mejorar rendimiento
Propuesta de valor	Enmarcados dentro de los objetivos y directrices de calidad	si	-Liderazgo en servicio -Excelencia operativa -Relación con el cliente
Factores críticos de éxito del negocio	No están definidos	si	-Valor agregado -Ventaja competitivas -Cumplimiento de la misión

Fuente. Autores

3.1.1 Diagnostico direccionamiento estratégico actual E.S.E clínica Guane y su R.I.S. Dentro del análisis y conceptualización del negocio se realizó el siguiente cuadro para determinar la condición inicial de los componentes de la formulación estratégica en la E.S.E clínica Guane, determinando según los criterios de evaluación si el componente existe, si está documentado o implementado en la actualidad.

Cuadro 3. Diagnostico componentes direccionamiento estratégico

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO GERENCIAL	CRITERIOS DE EVALUACION				
	EXISTE				
COMPONENTES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	NO	SI	DISEÑO	DOCUMENTADO	IMPLANTADO
MISION					
La empresa posee una formulación de misión		X		X	X
La misión es entendida y está al alcance de los Stakeholders	X				
Responde a la pregunta Quienes somos?		x			
Responde a la pregunta Que Hacemos?		x			
Responde a la pregunta Como lo hacemos?		x			
Responde a la pregunta Para quien lo Hacemos?		x			
Es clara, optimista, duradera y guía el que hacer de la empresa		x			
VISION					
La institución posee una formulación de Visión		x		x	x
La visión es entendida y está al alcance de los stakeholders	x				
Responde a la pregunta Que queremos?		x			
Responde a la pregunta Como queremos ser?		x			
Responde a la pregunta. En que tiempo se proyecta alcanzarlo?		x			
Responde a la pregunta Como queremos que nos describan		x			
Es alcanzable, realizable y a largo plazo?		x			
ORGANIGRAMA					
La empresa posee una estructura organizacional		x			
El organigrama es acorde a los cargos y niveles jerárquicos existentes		x			
Es claro y está al alcance de las partes interesadas	x				
VALORES CORPORATIVOS					
La empresa posee de manera escrita los valores que la rigen		x		x	
Los valores son acordes a la razón de ser de la empresa		x			
Son entendidos y están al alcance de las partes interesadas	x				
POLITICAS INSTITUCIONALES					
Sirven de guía de acción y pensamiento para la toma de decisiones gerenciales	x				
Proporcionan parametros para guiar a los colaboradores para la toma de acciones coherentes	x				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS					
La empresa posee de manera escrita objetivos estratégicos		x			
Están relacionados con el logro de la visión y con el propósito esencial de la empresa		x			
Son enunciados de dirección a largo plazo		x			
Son medibles y describen que situación se desea alcanzar		x			
Describen cuando o en que tiempo se desea alcanzar esta situación		x			
Especifican las personas que estarán a cargo de su logro		x			
INDICADORES ESTRATEGICOS					
Son útiles y permiten la toma de decisiones		x			
Permiten medir a nivel cualitativo y/o cuantitativo el cumplimiento de los objetivos estratégicos		x			
Están claramente conectados con las diferentes prerspectivas del cuadro mando de control	x				

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO GERENCIAL	CRITERIOS DE EVALUACION				
	EXISTE				
COMPONENTES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	NO	SI	DISENO	DOCUMENTADO	IMPLANTADO
INICIATIVAS ESTRATEGICAS					
Están directamente relacionados con el logro de los objetivos estratégicos	x				
Definen actividades misionales en las cuales la empresa se destacara para marcar una sustentable diferencia en el mercado	x				
Se definen con verbo en infinitivo	x				
Son reales, alcanzables y tienen un tiempo definido para su logro	x				
METAS					
Se formulan a partir de los indicadores estratégicos y con el apoyo de los objetivos estratégicos		x			
Son alcanzables y medibles a nivel cualitativo y/o cuantitativo		x			
Están establecidas a corto plazo		x			
PLANES DE ACCION					
La empresa posee ya sea en medio magnético o impreso una estructura de un plan de acción para un periodo determinado para cada uno de los objetivos e iniciativas estratégicas		x			
MANUAL DE FUNCIONES					
La empresa determina cuales son las áreas, cargos y niveles organizacionales		x			
La empresa posee ya sea en medio magnetico o impreso un manual de funciones y/o de competencias y responsabilidades que correspondan a los cargos existentes.		x			
Indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los colaboradores		x			
Sirve de soporte para desarrollar la evaluación de desempeño	x				
Es un medio de soporte para suplir vacantes	x				
Los colaboradores conocen sus funciones y el medio de ejecutarlas	x				
HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO ESTRATEGICO					
La empresa analiza sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta ante su entorno.	x				
La empresa determina las consecuencias de rentabilidad a largo plazo del mercado, para lo cual evalúa sus objetivos y recursos frente al modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter	x				
La empresa conoce que negocios son básicos para el cumplimiento de la misión, para determinar que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención, mediante el uso de herramientas B.C.G	x				
La empresa establece la posición competitiva de sus servicios dentro de su industria y el flujo neto de efectivo necesario para su operación	x				
la empresa determina la asignación de recursos con base en el atractivo del mercado y su nivel de posicionamiento para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.	x				

Fuente, Luis A Martínez- Lina L rivera – Adaptación autores

MISION Y VISION ACTUAL DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU RIS:



SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
GP1000:2004, GESTIÓN DE CALIDAD
GP1000:2004.

MISIÓN

La ESE Clínica Guane y su Red Integral de Salud es una institución que presta servicios de salud del nivel I en el municipio de Floridablanca, cuyo propósito es ofrecer atención médica y paramédica con calidad, buscando la satisfacción de nuestros usuarios mediante una atención cálida, oportuna, segura y de fácil acceso, a través de nuestra fortalecida red institucional.

VISIÓN

La ESE Clínica Guane de Floridablanca y su Red Integral de Salud, será para el 2011 una institución altamente reconocida a nivel Departamental y pionera en la prestación de servicios de salud del nivel I, generando un alto impacto social, elevando su estabilidad patrimonial y financiera, a través de sus valores corporativos.

Se proyecte como una empresa prestadora de los niveles I, de atención en salud tanto del régimen subsidiado como del contributivo, con alto grado de compromiso social, acreditada y certificada en salud bajo los estándares más altos de calidad.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

- ✓ SOLIDARIDAD
- ✓ TOLERANCIA
- ✓ RESPETO
- ✓ OPORTUNIDAD
- ✓ DISCRECIÓN
- ✓ CORDIALIDAD
- ✓ COMPROMISO
- ✓ RESPONSABILIDAD
- ✓ EQUIDAD
- ✓ AUSTERIDAD
- ✓ PERTENENCIA
- ✓ HONESTIDAD
- ✓ COOPERACIÓN
- ✓ ORDEN

VALORES CORPORATIVOS

Calidad en la Atención y el Servicio: Trabajamos de manera decidida en la búsqueda de la satisfacción de nuestros usuarios y beneficiarios, proyectando en los mismos nuestra calidez, Solidaridad, Tolerancia y Respeto, así como nuestro esmero por brindar confianza y tranquilidad a partir de un servicio oportuno para el cuidado de la salud.

Gestión Responsable: Mantenemos una preocupación continua por el entorno, promovemos el desarrollo y cumplimiento de nuestra gestión bajo criterios de responsabilidad ambiental.

Sostenibilidad y Rentabilidad Social: Adoptamos prácticas administrativas y operativas que garantizan el cumplimiento de nuestros procesos con altos estándares de calidad y aprovechamiento de los recursos, generando el valor económico necesario para garantizar la sostenibilidad y continuidad de nuestros servicios asistenciales.

Cooperación y Articulación: promovemos el desarrollo de nuestra gestión bajo criterios unificados y compartidos, con un sentido de articulación y coordinación en las actuaciones, trabajando en equipo hacia el cumplimiento de objetivos colectivos.

Integralidad y Comunicación: Construimos un concepto institucional a partir del desarrollo de una cultura organizacional soportada en valores, con espacios para el fortalecimiento de aportes participativos y la generación de oportunidades de desarrollo integral para nuestro personal.

Credibilidad Institucional: Fomentamos el fortalecimiento de la imagen corporativa de la ESE CLÍNICA GUANE Y SU RED INTEGRAL DE SALUD a partir de una filosofía de trabajo que promueve el cumplimiento de nuestros deberes, la transparencia en nuestras actuaciones,

Con la presente evaluación diagnóstica partimos que la clínica Guane posee una gran falencia en su direccionamiento estratégico a nivel de alineamiento y focalización de la estrategia en toda la organización, la comunicación no se está dando por lo cual parte de los implicados en el proceso no lo ven. La estrategia no se refleja en el accionar diario, además carece por completo de herramientas de diagnóstico estratégico y sistema de planeación estratégica gerencial actualizado con una metodología clara y un área especializada en planeación institucional. No se cuenta con monitoreo y adaptación (revisiones estratégicas, revisiones operativas de la estrategia). En la actualidad no se cuenta con certificaciones a la norma de calidad.

3.2 COMPONENTE 2: ANALISIS PROPUESTA DE VALOR ACTUAL DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S DE FLORIDABLANCA

Cuadro 4. Análisis propuesta de valor actual de la E.S.E clínica Guane y Su R.I.S de Floridablanca.

EVALUACION DE LA OFERTA O PROPUESTA DE VALOR ACTUAL	
1	Prestamos servicios de salud de primer nivel de atención con los siguientes atributos de calidad: accesibilidad, oportunidad, resolutivez, pertinencia y continuidad.
2	Garantizamos a las aseguradoras información oportuna e integral y confiable de todos y cada uno de los procedimientos.
3	Satisfacemos oportunamente y con exactitud las necesidades y expectativas de sus usuarios.
4	Contamos con personal médico asistencial calificado y responsable que garanticen atención cálida y oportuna.
5	Prestamos servicios médicos soportados en equipos de calidad y sistemas de información que integran la red prestadora de servicios.
6	Proporcionamos servicios de salud con la mayor cobertura en Floridablanca, a través de nuestra Red Integral ubicada en los diferentes sectores del municipio.
7	Ofrecemos instalaciones adecuadas, dotadas y habilitadas, para el cumplimiento de la prestación de servicios médicos.
8	Dentro de las empresas sociales del estado gozamos de un posicionamiento a nivel regional que nos convierte en una entidad confiable y competitiva.
9	Aplicamos una política de responsabilidad social que involucra a los diferentes grupos de interés que comprenden la comunidad, los contratistas y la gestión ambiental.
10	Nuestro accionar se alinea a la normatividad vigente, en todo lo referente al sistema obligatorio de la garantía de calidad en la salud y a las normas técnicas de calidad de la gestión pública.

Fuente autores

Para realizar el análisis de la propuesta de valor actual de la E.S.E clínica Guane de Floridablanca se realizaron unas encuestas, para determinar el grado de

percepción del cliente frente al servicio recibido y su valor frente al mismo se toma la aplicación desarrollada por la Universidad de Coahuila ²⁶, herramienta que permite determinar variables como el tamaño de la muestra mensual y semanal teniendo en cuenta la población de posible atención durante el año.

- Formato Encuesta de percepción del cliente01-Usuario.

La aplicación de las encuestas durante el año es en un solo evento:	1
Tamaño de la población (N) del año:	78000
Número de preguntas:	8
Muestra (n) del año:	596
Tamaño muestra mensual:	50
Tamaño muestra semanal:	10
Total:	120,01
Confiabilidad:	0,95
Proporción Esperada de P:	0,5
Margen de error:	0,04
Margen de error:	0,06

- Formato Encuesta de percepción del cliente02-Contratista.

La aplicación de las encuestas durante el año es en un solo evento:	1
Tamaño de la población (N) del año:	250
Número de preguntas:	8
Muestra (n) del año:	129
Tamaño muestra mensual:	15
Tamaño muestra semanal:	3
Total:	120,01
Confiabilidad:	0,95
Proporción Esperada de P:	0,5
Margen de error:	0,04
Margen de error:	0,06

²⁶ Universidad autónoma de COAHUILA www.uadec.mx / [Cultura de Calidad](#) / Formatos de Calidad

Teniendo en cuenta la anterior aplicación, para la encuesta percepción del cliente01-usUARIO se tendrá como tamaño de la muestra 50 encuestas en el mes; y para la encuesta percepción del cliente02-contratista un número de 15 encuestas.

El Tipo de muestreo utilizado para el proceso de la extracción de la muestra fue:

- Aleatorio - Todos los miembros de la muestra han sido elegidos al azar, de forma que cada miembro de la población tuvo igual oportunidad de salir en la muestra.
- Simple: elegido el tamaño n de la muestra, los elementos que la compongan se han de elegir aleatoriamente entre los N de la población. Se realiza una encuesta de percepción del cliente por muestreo simple aleatorio. Se tuvieron en cuenta las siguientes líneas estratégicas de percepción a estudiar en el cliente usuario y cliente contratista. (Ver anexo A y B Encuestas Cliente Usuario- Cliente Contratista)

Se toma las siguientes tres variables o líneas estratégicas, para el desarrollo de las preguntas de las encuestas tendiente a analizarlas dentro de la percepción del cliente:

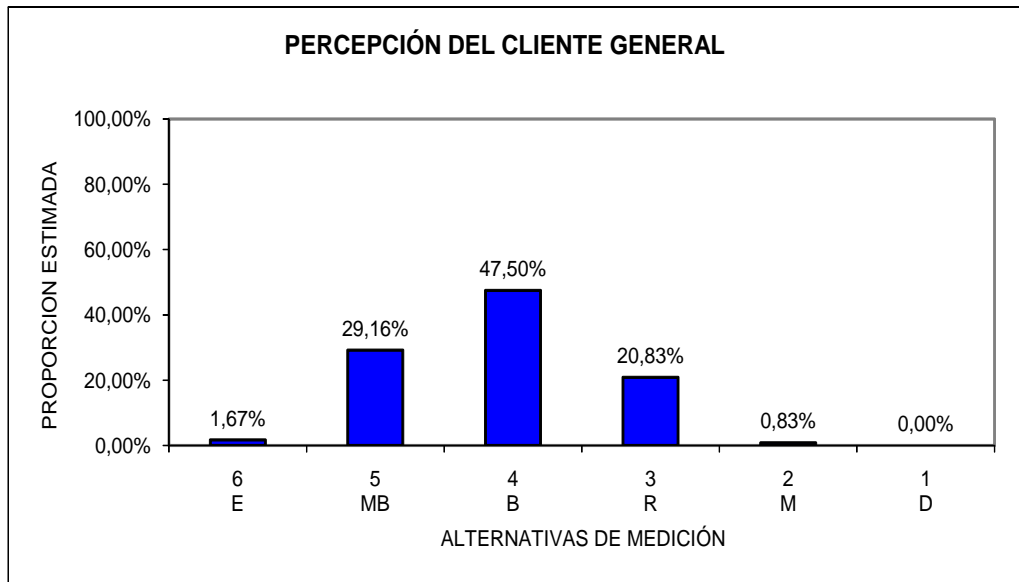
LÍNEAS ESTRATÉGICAS PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

1. SERVICIO: CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO:

Percepción y Satisfacción de Pacientes
Calidad en Servicios de Atención Integral en Salud
Horarios de Atención y Tiempos de Espera
Derechos y Deberes de los Usuarios

2. PERSONAL: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:

Satisfacción del personal
Capacitación del Personal
Trabajo en Equipo
Grado de adhesión del personal a los objetivos organizacionales
Compromiso y Lealtad
Motivación del Recurso Humano



Analisis de Resultados General:

De acuerdo a la herramienta utilizada encontramos que el grado de percepción del cliente-usuario frente a los líneas estratégicas son en un 39.16% regular, contra un 35% buenas. Y en el caso del cliente-contratista un 47,50% son buenas contra unos 20,83% regulares.

La propuesta de valor actual de la E.S.E Clínica Guane, está enmarcada, dentro de los objetivos y directrices de calidad, en la actualidad la oficina de calidad no se encuentra funcionando a pesar de tener establecido el manual y todo el proceso referente al mismo. Por lo cual es una desventaja para la implantación de las estrategias y su seguimiento y control actual. Esta propuesta es extensa, y no es traducida a los clientes de ninguna forma dentro del operacional de la clínica, la propuesta de valor debe llegar a los usuarios de forma clara y concisa, por ello la percepción del cliente y el mercado es muy importante. La calificación dada es de 1 a 6 y refleja el grado de percepción del cliente frente a cada ítem. Para tal fin se realizaron encuestas de percepción del cliente en la sede principal y centros de salud asociados, teniendo encuentra los ítems de la propuesta de valor. Por ello es importante enfocar la formulación del Plan de Desarrollo pensando en que la propuesta de valor sea alineada frente a toda el accionar de la clínica para que se refleje de forma más directa sobre los clientes.

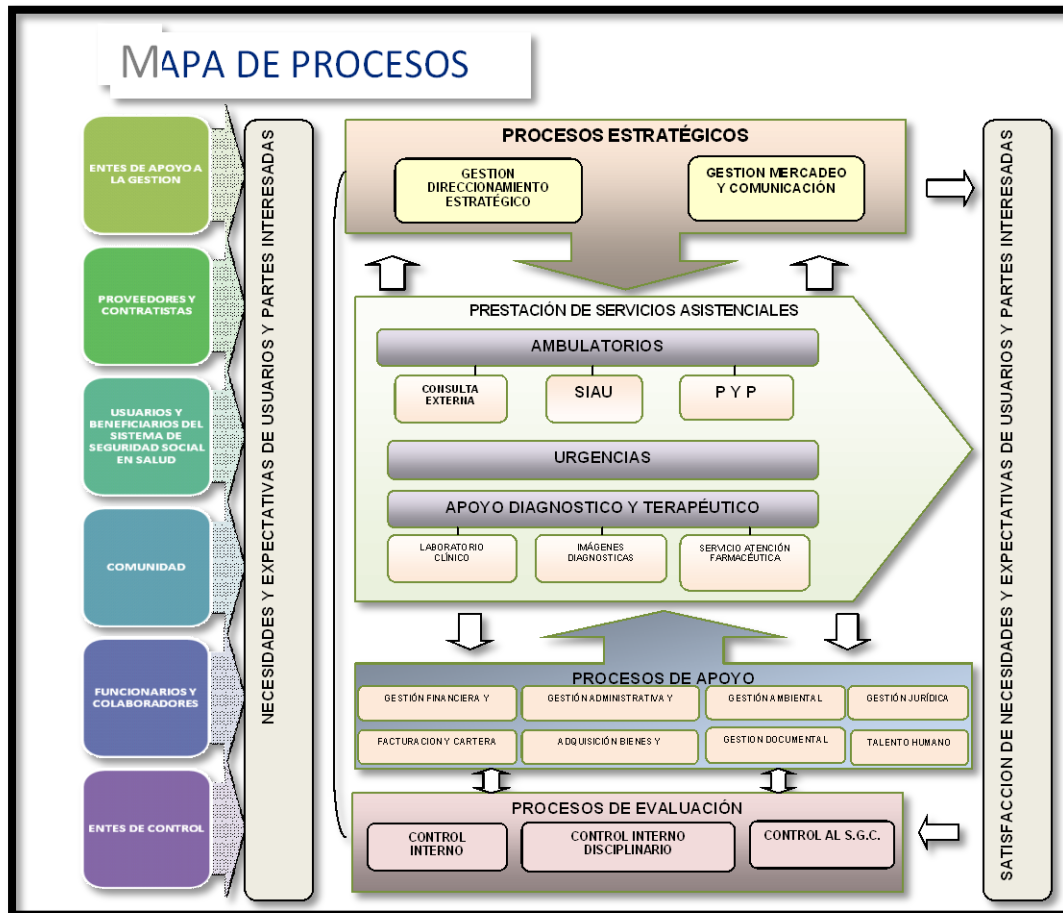
3.3 COMPONENTE 3: PERFIL COMPETITIVO DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S DE FLORIDABLANCA

Actualmente no se encuentran definidos, ni documentación al respecto frente a los factores claves del éxito para la E.S.E Clínica Guane y su red integral de servicios de salud. Siendo estos factores claves como herramienta de planeación estratégica, dado que generan el análisis base para el cumplimiento de la misión, la propuesta de valor de una organización, el logro de la competitividad empresarial; se requiere definirlos y alinearlos al direccionamiento estratégico de la E.S.E Clínica Guane y su R.I.S para lo cual se tendrán encuentra dentro del cuadro de comando integral formulado en el presente trabajo.

3.4 COMPONENTE 4: CADENA DE VALOR DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S DE FLORIDABLANCA

La E.S.E Clínica Guane y su R.I.S de Floridablanca cuenta con su mapa de procesos enmarcado dentro del sistema de gestión de calidad GP1000:2004, se observa un mapa de procesos con lineamientos de calidad el cual se encuentra alineado con la operatividad de la institución. Se realizara una propuesta teniendo en cuenta una cadena de valor genérica de macro procesos primarios y macro procesos de soporte debido a que la existente se basa en áreas misionales o departamentos sin determinar la desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. El desagregar la empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno, identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos.

Figura 13. Mapa de procesos E.S.E Clínica Guane



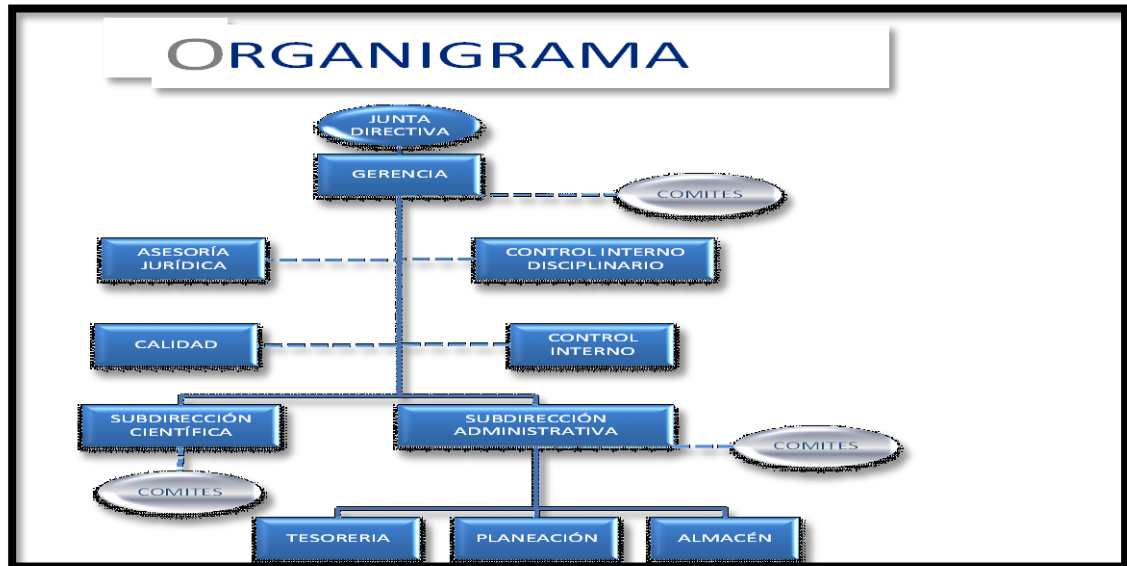
Fuente. Sistema de gestión de calidad GP1000:2004 E.S.E Clínica Guane y su RIS

3.5 COMPONENTE 5: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S DE FLORIDABLANCA

La Institución posee una representación gráfica de su estructura orgánica enmarcada dentro del sistema de gestión de calidad GP1000:2004, el cual refleja en forma esquemática, la posición de las Áreas que la integran, sus niveles jerárquicos y líneas de autoridad; presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada según la línea de autoridad. El área de calidad se encuentra reflejado en el organigrama pero actualmente no se encuentra dentro del nivel operativo de la empresa, además de estos la E.S.E Clínica Guane cuenta con personal de planta, el cual es el único reflejado en el organigrama, el nivel operativo o misional no se observa por lo cual se exige diseñar una nueva estructura organizacional que defina las distintas maneras en que puede ser

dividido el trabajo dentro de la Clínica para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Figura 14. Organigrama E.S.E Clínica Guane.



Fuente. Sistema de gestión de calidad GP1000:2004 E.S.E Clínica Guane y su RIS

3.6 COMPONENTE 6: ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO, RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S

Se realiza mediante el cuadro de análisis de recursos y capacidades de la empresa teniendo en cuenta sus dimensiones estratégicas. La categorización y evaluación se realiza teniendo en cuenta el alto impacto en el éxito para la empresa. Ver ítems que se encuentran enmarcados con color rojo. Posteriormente se agrupan en un cuadro de presentación del diagnóstico interno por dimensiones estratégicas generales, denominado perfil de la capacidad interna debilidades y fortalezas de alto impacto en el éxito de la Clínica Guane y su R.I.S del Municipio de Floridablanca Santander. Los resultados fueron expuestos en una reunión de comité estratégico creado para dicho fin, (asistentes: Gerente, Control interno, Sud dirección científica, Subdirección administrativa, financiera y asesoría jurídica). Calificaciones:

Fortalezas (A: alta; M: media; B: baja)

Debilidades (B: baja M: media A: alta) La debilidad baja será mayor por lo cual se ubica de primera.

Impacto éxito (A: alta; M: media; B: baja)

Cuadro 5. Análisis y diagnóstico interno, recursos y capacidades estratégicas de la E.S.E clínica Guane y su R.I.S.

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S										
FECHA DE ACTUALIZACION: 22 julio 2011										
DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA										
1	Presupuesto	x						x		
2	Gestión de ingresos						x	x		
3	Gestión de cartera						x	x		
4	Gestión de pago o tesorería							x		
5	Gastos administrativos					x			x	
6	Gastos Operativos					x			x	
7	Gestión de proyectos	x						x		
8	liquidez, disponibilidad de fondos internos						x	x		
9	Capacidad de endeudamiento		x						x	
10	facilidad para salir del mercado		x						x	
11	Capacidad para satisfacer la demanda, rentabilidad	x							x	
2. - DIMENSION DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)										
1	Portafolio de servicios	x						x		
2	Servicios habilitados	x						x		
3	Administración del cliente Población Régimen Subsidiado	x						x		
4	Empresas prestadoras de salud subsidiadas		x					x		
5	Accesibilidad y oportunidad	x							x	
6	Convenios interinstitucionales (Docente-asistenciales)	x								x
7	Reputación e imagen		x					x		
8	Satisfacción y fidelización del cliente					x		x		
9	Participación en el mercado		x					x		
10	Programas post servicio		x						x	
11	Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos		x						x	
12	Gestión de calidad		x					x		
13	Barreras de entrada a competidores			x					x	
3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO										
1	Direccionamiento estratégico -area especializada						x	x		
2	Gestión Mercadeo y Comunicación:					x			x	
3	Gestión Administrativa y Logística		x					x		
4	Gestión Jurídica		x						x	
5	Evaluación de gestión		x					x		
6	Gestión Ambiental					x			x	
7	Proceso de prestación de servicios asistenciales			x				x		
8	Control al Sistema de gestión de la calidad					x		x		
9	Control Interno		x						x	
10	Control Interno Disciplinario		x						x	
11	Programa de auditoría médica de la calidad (PAMEC)		x					x		
12	Centro información y atención al usuario S.I.A.U		x						x	
13	Efectividad Operacional		x					x		

3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO									
1	Direccionamiento estratégico -area especializada						x	x	
2	Gestión Mercadeo y Comunicación:					x			x
3	Gestión Administrativa y Logística		x					x	
4	Gestión Jurídica		x						x
5	Evaluación de gestión		x					x	
6	Gestión Ambiental					x			x
7	Proceso de prestación de servicios asistenciales			x				x	
8	Control al Sistema de gestión de la calidad					x		x	
9	Control Interno		x						x
10	Control Interno Disciplinario		x						x
11	Programa de auditoría médica de la calidad (PAMEC)		x					x	
12	Centro información y atención al usuario S.I.A.U		x						x
13	Efectividad Operacional		x					x	
DIMENSION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS, CONSULTORES, ASESORES									
1	Plan de inducción			x					x
2	Programas de capacitación						x		x
3	Programas de bienestar				x			x	
4	Programas de salud ocupacional				x			x	
5	Clima laboral					x		x	
6	Nivel académico y experiencia técnica del talento humano			x				x	
7	Remuneración, estabilidad, pertenencia						x	x	
8	Ausentismo y accidentalidad					x			x
9	Motivación						x	x	
10	Indicadores de desempeño						x	x	
DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES									
1	Sistemas de información		x					x	
2	Estrategia GEL (Gobierno en línea)						x		x
3	Red institucional			x					x
4	Bases de datos		x					x	
5	software contable y financiero (GD)		x						x
6	software Clínico		x						x
7	Capacidad de innovación					x		x	
8	Banco de proyectos					x		x	
9	Equipos médicos de alta tecnología		x						x

Cuadro 6. Perfil de la capacidad interna E.S.E Clínica Guane y su R.I.S.

PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S						
FECHA DE ACTUALIZACION: 04 AGOSTO 2011						
PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	B	M	A
1.- DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
Presupuesto	x					
Gestión de ingresos						x
Gestión de cartera						x
Gestión de pago o tesorería					x	
Gestión de proyectos	x					
liquidez, disponibilidad de fondos internos						x
2.- DIMENSION DEL CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS						
Portafolio de servicios	x					
Servicios habilitados	x					
Administracion del cliente Población Régimen Subsidiado	x					
Empresas prestadoras de salud subsidiadas		x				
Reputación e imagen		x				
Satisfaccion y fidelizacion del cliente					x	
Participacion en el mercado		x				
Gestion de calidad		x				
3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO						
Direccionamiento estratégico -area especializada						x
Gestión Administrativa y Logística		x				
Evaluacion de gestión		x				
Proceso de prestacion de servicios asistenciales			x			
Control al Sistema de gestion de la calidad					x	
Programa de auditoria medica de la calidad (PAMEC)		x				
Efectividad Operacional		x				
4.- DIMENSION DEL RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
Programas de bienestar				x		
Programas de salud ocupacional				x		
Clima laboral					x	
Nivel academico y experiencia tecnica del talento humano			x			
Remuneración, estabilidad, pertenencia						x
Motivación						x
Indices de desempeño						x
5.- DIMENSION DE LA INFORMACION Y LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						
Bases de datos		x				
Capacidad de innovación					x	
Banco de proyectos					x	



CONCLUSIONES GENERALES ANÁLISIS INTERNO DE LA E.S.E CLÍNICA GUANE Y SU R.I.S:

- El diagnóstico arroja un 53,13 % de fortalezas para la institución contra el 46,9% de debilidades en sus dimensiones estratégicas.

-En su capacidad económica y financiera se refleja una debilidad en sus ingresos respectiva a cobro de cartera y gestión inadecuada de de la misma y tesorería en procesos de depuración de glosas, depuración de cartera y seguimiento a facturación, y cronogramas de pagos, lo cual se refleja en su falta de liquidez y habilidad para manejar las fluctuaciones económicas y realizar sus pagos oportunamente a proveedores y contratistas, manejan cuentas por pagar a 60 días lo cual no es generador de déficit presupuestal ya que este es apalancado por las cuentas por cobrar a las E.P.S. Sus fortalezas se estiman en la gestión de proyectos ante entes gubernamentales los cuales han ayudado a restablecer y fortalecer planta física, infraestructura y equipo médico. La clínica Guane maneja un suficiente y adecuado rubro presupuestal que le permite mantener su equilibrio financiero, siempre, que se continúe con su razonabilidad financiera.

- En su capacidad dimensión del cliente competencia y mercados encontramos un Portafolio de servicios diversificado, con servicios habilitados y aprobados para su funcionamiento, la Administración del cliente Población Régimen Subsidiado frente a Empresas prestadoras de salud de rige oportunamente, la E.S.E clínica Guane goza de reputación e imagen de fortaleza media entre sus usuarios y proveedores, su participación en el mercado constituye un gran porcentaje y su gran debilidad encontrada es la Satisfacción y Fidelización del cliente la cual no es en gran medida una generadora de valor para la institución, pues el cliente no percibe su propuesta de valor final.

- En su capacidad dimensión procesos gerenciales misionales y de apoyo, se evidencian las debilidades a nivel de direccionamiento estratégico y control al sistema de gestión de la calidad mencionado anteriormente en evaluación del direccionamiento estratégico.

-En su capacidad dimensión recursos humanos y cultura organizacional, se muestran mayores problemas ya que el accionar de la clínica de carácter público, posee implicaciones políticas que influyen en las relaciones del talento humano de la clínica. En la evaluación de gestión, se muestra como indicador la continuidad laboral, lo cual solo hace alusión a personal de planta mas no al operativo o misional. Aunque se han desarrollado Programas de bienestar, Programas de salud ocupacional y Clima laboral estos no muestran continuidad debido a la alta rotación de personal, lo cual no impacta finalmente en las estrategias de creación de una cultura organizacional en la entidad.

- En su capacidad dimensión de la información y las tecnologías de información y comunicación, la clínica cuenta con adecuada base de datos y software de información clínica, pero su debilidad reflejada en el diagnóstico, radica en su falta de innovación e investigación, al igual, de un banco de proyectos en marcha.

3.7 COMPONENTE 7: ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S

Este análisis se realiza utilizando herramientas gerenciales como lo son:

3.7.1 Macro entorno. Análisis externo dentro de un marco Pestel de la E.S.E clínica Guane y su R.I.S

En el cuadro de correlación utilizado se evalúa la posición de la empresa desde sus oportunidades y amenazas frente a los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos. Se establece el grado de impacto (A: alto M: medio o B: bajo) que afectan el accionar de la institución en sus dimensiones estratégicas.

Cuadro 7. Análisis y diagnóstico externo de la E.S.E clínica Guane y Su R.I.S dentro de un marco Pestel²⁸

ANÁLISIS DEL ENTORNO E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S										
FECHA DE ACTUALIZACION: 17/05 De 2011										
DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES ECONOMICOS FINANCIEROS Y MONETARIOS GLOBALES, INTERNACIONALES, NACIONALES Y LOCALES QUE AFECTAN NUESTRA SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA (ENTES ECONOMICOS, ENTES DE CONTROL, ENTIDADES Y SERVICIOS FINANCIEROS)										
1	La inversion publica en sector salud		x					x		
2	Desempleo que aumenta la población del régimen subsidiado					x			x	
3	La inversion publica en sector salud		x					x		
4	Los procedimientos gubernamentales existentes, para la realización de giros, reconocimiento de cuentas, desembolso de recursos, cancelación y liquidación de contratos.					x		x		
5	Politica en salud herramientas para la vigilancia y control		x						x	
6	Colapso Económico del Sistema General de Seguridad Social en Salud.						x	x		
7	Politica laboral y reformas a la contratación					x		x		
8	Factores politicos del pais						x	x		
9	Impacto del TLC en el monopolio del sistema, propiedad intelectual, licencias y patentes.					x		x		
2.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES SOCIALES CULTURALES Y DEMOGRAFICOS RELACIONADOS CON NUESTROS CLIENTE, QUE AFECTAN AL SECTOR AL MERCADO A NUESTRA EMPRESA Y A LA COMPETENCIA, PRODUCTOS (COMPETIDORES, SUSTITUTOS, COMPLEMENTARIOS O ALTERNATIVOS)										
1	Incremento en número de usuarios regimen subsidiados	x						x		
2	El valor de la UPC, que se constituye el techo para efectos de la liquidación de contratos por atención de usuarios					x		x		
3	El monopolio de la prestación de los servicios de salud al régimen subsidiado.		x					x		
	Legislacion sobre E.P.S					x		x		
3.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES TECNOLÓGICOS QUE AFECTAN NUESTROS PROCESOS GERENCIALES, MISIONALES Y DE APOYO; ENTES DE CONTROL Y PROVEEDORES DE TECNOLOGÍA MAQUINARIA Y EQUIPOS Y MATERIALES Y MATERIA PRIMA , SERVICIOS TERCERIZADOS Y PROCESOS EN OUTSOURCING										
1	Políticas gubernamentales en salud		x						x	
2	Los cambios en las administraciones territoriales y municipales del sector publico						x	x		
3	Certificaciones y procesos de habilitación y garantía de la calidad que son de obligatoriedad	x						x		
4	Factores económicos incidenciales en los proveedores de insumos y materiales						x	x		
5	El sistema de gestion de la calidad se convierte en la vitacora gerencial de todas las empresas	x						x		

²⁸ Metodología basada en la adaptación del modelo del Ing. Jairo Amaya Amaya y del análisis planteado por el Dr. Alfonso Osorio Russi, en su cátedra de Gerencia de la Planificación estratégica. Especialización de alta gerencia- UIS

4.- FACTORES POLITICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES Y FACTORES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRAFICOS QUE AFECTAN NUESTRO TALENTO HUMANO, NUESTRA CULTURA Y CLIMA LABORAL Y LA GESTION HUMANA EN NUESTRA ORGANIZACION (MINISTERIOS, SENA, CAJAS DE COMPENSACION, PROVEEDORES, UNIVERSIDADES, CONSULTORES)										
1	Los procesos de formación continua, a las personas involucradas en la prestación de servicios de salud.	x							x	
2	Desarrollo de convenios interinstitucionales con universidades	x								x
3	La cultura política regional						x	x		
4	Acompañamiento del ministerio de protección social y secretaria de salud, en capacitaciones en actualidad normativa y seguimiento a indicadores		x							x

5.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES TECNOLÓGICOS QUE AFECTAN NUESTRA INFORMACION Y LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES (GOBIERNO, PROVEEDORES Y OUTSOURCING)										
1	Turismo en salud		x							x
2	Políticas gubernamentales de estrategias de gobierno en línea.		x							x
3	La globalización tecnológica contribuye a la permanente formación científica de los prestadores de servicios médicos	x							x	
4	internet y comercio electrónico		x							x
5	globalización de la información		x						x	
6	La velocidad de desarrollo tecnológico						x	x		
7	las investigaciones e innovaciones						x	x		

Cuadro 8. Perfiles de oportunidades y amenazas del entorno E.S.E clínica Guane y su R.I.S

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S						
FECHA DE ACTUALIZACION: 17/05/2011						
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
La inversión pública en sector salud		x				
La inversión pública en sector salud		x				
Los procedimientos gubernamentales existentes, para la realización de giros, reconocimiento de cuentas, desembolso de recursos, cancelación y liquidación de contratos.					x	
Colapso Económico del Sistema General de Seguridad Social en Salud.						x
Política laboral y reformas a la contratación					x	
Factores políticos del país						x
Impacto del TLC en el monopolio del sistema, propiedad intelectual, licencias y patentes.					x	
DIMENSION CLIENTES						
Incremento en número de usuarios régimen subsidiados	x					
El valor de la UPC, que se constituye el techo para efectos de la liquidación de contratos por atención de usuarios					x	
El monopolio de la prestación de los servicios de salud al régimen subsidiado.		x				
Legislación sobre E.P.S					x	
DIMENSION DE PROCESOS INTERNOS						
Los cambios en las administraciones territoriales y municipales del sector público						x
Certificaciones y procesos de habilitación y garantía de la calidad que son de obligatoriedad	x					
Factores económicos incidentiales en los proveedores de insumos y materiales						x
El sistema de gestión de la calidad se convierte en la vitacora gerencial de todas las empresas	x					
DIMENSION DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
Los procesos de formación continua, a las personas involucradas en la prestación de servicios de salud.	x					
La cultura política regional						x
DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						
La globalización tecnológica contribuye a la permanente formación científica de los prestadores de servicios médicos	x					
globalización de la información		x				
La velocidad de desarrollo tecnológico						x
las investigaciones e innovaciones						x

3.7.2 Micro entorno. Cinco fuerzas de Porter- de la E.S.E clínica Guane y su R.I.S

Primera fuerza: Amenaza de los nuevos competidores:

Actualmente en Floridablanca las EPSs subsidiadas no han creado instituciones prestadoras de servicios que compitan con la red pública, adicional a ello la prestación del servicio a este nivel, se ha vuelto poco atractiva para los profesionales de la salud limitando las oportunidades de inversión para la creación de nuevas IPS. Las amenazas más latentes son, la llegada de nuevos prestadores de servicios a costos inferiores, con capacidad y radio de acción nacional; la llegada de multinacionales con la firma del TLC y creación de zonas francas de salud las cuales permitan el ingreso no controlado de empresas que quieran invertir en el campo de la salud. Una amenaza latente es la privatización de la entidad por parte de entes gubernamentales.

Segunda fuerza: Rivalidad entre competidores:

Dependiendo de las políticas gubernamentales mediante la expedición de reformas, normas y requisitos que permitan la entrada de nuevos competidores, puede desatar una agresiva y desleal rivalidad en pro de atraer usuarios y acaparar el mercado, que pueden poner en dificultades a la Clínica Guane y su Red integral de servicios

Tercera fuerza: Poder de negociación de los proveedores:

Actualmente los proveedores tienen un gran poder de negociación, el cual está atado a las políticas gubernamentales del sector público las cuales le dan prioridad a la adquisición de los productos en el mercado local o regional quedando circunscrita al número de proveedores existentes en la jurisdicción. Este poder de negociación puede llegar a incrementarse con la constitución de zonas francas de salud, además del ingreso y proveeduría de nuevos mercados de economías emergentes.

Cuarta fuerza: Poder de negociación de los clientes:

El sector en el cual se encuentra el accionar de la Clínica, aunque los usuarios del sistema de seguridad social se encuentra organizados, no tienen mayor capacidad de convocatoria y cohesión como grupo o comunidad organizada, ya que el interés es particular, personalizado o individual disminuyendo su poder de negociación. El servicio por ahora no tiene sustitutos, pues la Clínica Guane es la mayor prestadora de atención en el régimen subsidiado, y no le generan ningún costo al cliente.

Quinta fuerza: Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Puede llegar a presentarse una amenaza en sustitución del servicio mediante la implementación de nuevos modelos de atención en salud como el médico en su Barrio, hospitales móviles, telemedicina etc. Adicionalmente en la medida que se sustituyan las barreras para la entrada de nuevas empresas al país mediante los tratados de libre comercio con el ingreso de multinacionales en el sector salud con mayor grado de diferenciación del servicio,



Conclusiones generales análisis externo de la E.S.E clínica Guane y su R.I.S:

- La Clínica Guane, presenta un porcentaje de amenaza, según el diagnóstico del medio externo de un (57%); y de oportunidades de un (42.85%), lo cual genera una diferencia no muy significativa. Pero si hace suponer de antemano que se deben generar estrategias de incursión en dichas oportunidades, pero a la vez planes de contingencia en caso de que alguna amenaza se haga presente.
- Dentro del medio externo en la dimensión económica y financiera se observa las mayores amenazas provenientes de las reformas y entrada de tratados de libre comercio a Colombia. Se deben analizar las políticas y reformas de contratación actual ya que la clínica cuenta con contratistas por prestación de servicios actualmente. Así como los factores políticos del país en torno a la dirección y manejo de recursos públicos, que pueden de una u otra forma afectar la adecuada dinámica financiera de la institución.
- Se debe estar monitorizando constantemente dentro del entorno las amenazas resultado del diagnóstico del medio externo en especial, lo que respecta a factor de talento humano, y las políticas gubernamentales mediante la expedición de reformas, normas y requisitos que permitan la entrada de nuevos competidores.
- La velocidad del desarrollo tecnológico, las innovaciones e investigaciones, deben ser el constante en la carrera por mantenerse en el mercado de la salud competitiva e innovadora. Las alianzas estratégicas en este campo deben ser estudiadas y analizadas.

3.7.3 Herramienta conjunta para el análisis interno y externo matriz DOFA institucional de la E.S.E clínica Guane y su R.I.S

Cuadro 9. Análisis interno y externo matriz DOFA institucional de la E.S.E clínica Guane y su R.I.S

MATRIZ DOFA INSTITUCIONAL E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S

Nº	FORTALEZAS		Nº	DEBILIDADES	
1	Presupuesto		1	Gestión de ingresos	
2	Gestión de proyectos		2	Gestión de cartera	
3	Portafolio de servicios		3	Gestión de pago o tesorería	
4	Servicios habilitados		4	liquidez, disponibilidad de fondos internos	
5	Administracion del cliente Población Régimen Subsidiado		5	Satisfaccion y fidelizacion del cliente	
6	Empresas prestadoras de salud subsidiadas		6	Direccionamiento estratégico -area especializada	
7	Reputación e imagen		7	Control al Sistema de gestion de la calidad	
8	Participacion en el mercado		8	Programas de bienestar	
9	Gestion de calidad		9	Programas de salud ocupacional	
10	Gestión Administrativa y Logística		10	Clima laboral	
11	Evaluación de gestión		11	Remuneración, estabilidad, pertenencia	
12	Proceso de prestacion de servicios asistenciales		12	Motivación	
13	Programa de auditoria medica de la calidad (PAMEC)		13	Indices de desempeño	
14	Efectividad Operacional		14	Capacidad de innovación	
15	Nivel académico y experiencia tecnica del talento humano		15	Banco de proyectos	
16	Bases de datos		16		
17			17		

Nº	OPORTUNIDADES		Nº	AMENAZAS	
1	La inversion publica en sector salud		1	Los procedimientos gubernamentales existentes, para la realización de giros, reconocimiento de cuentas, desembolso de recursos, cancelación y liquidación de contratos.	
2	La inversion publica en sector salud		2	Colapso Económico del Sistema General de Seguridad Social en Salud.	
3	Incremento en número de usuarios regimen subsidiados		3	Política laboral y reformas a la contratación	
4	El monopolio de la prestación de los servicios de salud al regimen subsidiado.		4	Factores politicos del pais	
5	Certificaciones y procesos de habilitación y garantía de la calidad que son de obligatoriedad		5	Impacto del TLC en el monopolio del sistema, propiedad intelectual, licencias y patentes.	
6	El sistema de gestion de la calidad se convierte en la vitacora gerencial de todas las empresas		6	El valor de la UPC, que se constituye el techo para efectos de la liquidación de contratos por atención de usuarios	
7	Los procesos de formación continua, a las personas involucradas en la prestación de servicios de salud.		7	Legislacion sobre E.P.S	
8	La globalización tecnológica contribuye a la permanente formación científica de los prestadores de servicios médicos		8	Los cambios en las administraciones territoriales y municipales del sector publico	
9	Globalizacion de la información		9	Factores economicos incidentiales en los proveedores de insumos y materiales	
			10	La cultura politica regional	
			11	La velocidad de desarrollo tecnologico	
			12	las investigacines e innovaciones	

4. FORMULACION PLATAFORMA ESTRATEGICA DE LA E.S.E CLÍNICA GUANE Y SU R.I.S

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PLANTEADO

Figura 15. Sistema de gestión estratégica E.S.E Clínica Guane y su R.I.S
Fuente: Autores

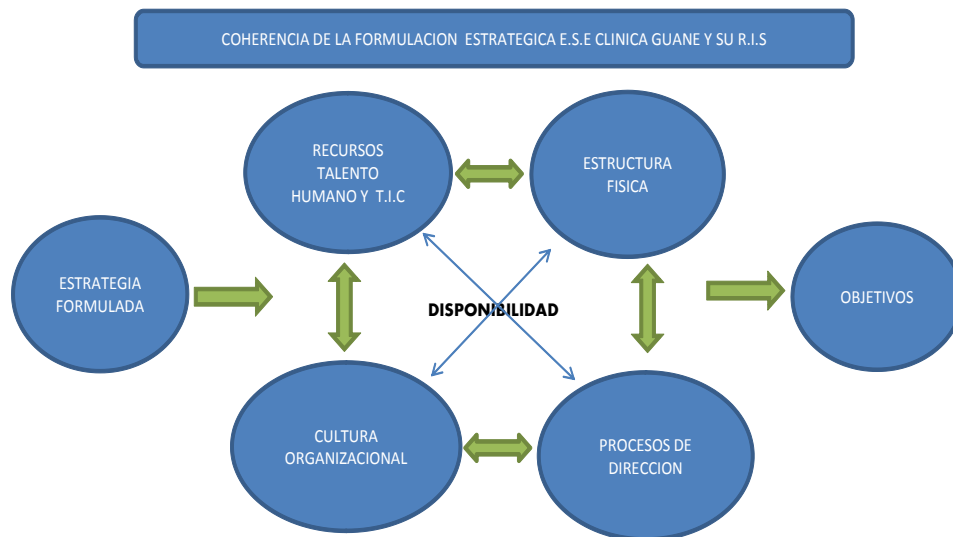


El RUMBO: La propuesta de direccionamiento estratégico de la clínica, va encaminada a transformarla en una institución con cultura empresarial basada en resultados, productividad social, eficacia y calidad. Con una misión y visión propuesta a partir de la estratégica del servicio, con esto se quiere plantear un direccionamiento alineado y traducido a los usuarios, al cliente contratista, y así propender por el empoderamiento de la misma, su comunicación y conocimiento en todo nivel de la Clínica Guane.

La E.S.E Clínica Guane se moverá en lo posible dentro de un entorno de mercado planificado que estimule la competencia y la competitividad sin erosionar la equidad. Se deberá prestar más atención a los verdaderos resultados de su gestión (efectividad, satisfacción, reducción de sobrecostos), más que en la ejecución de presupuestos. Para tal fin en la presentación del nuevo

direccionamiento el usuario cliente será llamado “CIUDADANO- CLIENTE”. Para lo cual es de vital importancia la formulación de la plataforma estratégica, en coherencia con la formulación de la estrategia, traducida en la interacción y disponibilidad que debe existir entre los diferentes recursos y procesos en la institución, ya que de esto depende el aseguramiento de la implantación y futuro resultado de las estrategias propuestas. A continuación se esquematiza en el cuadro la coherencia gerencial que debe existir entre las diferentes variables:

Figura 16. Coherencia para la formulación estratégica en la E.S.E clínica Guane



Fuente: Autores

La E.S.E Clínica Guane, posee su misión y visión definida dentro de los parámetros del proceso de la calidad previamente establecido, las cuales no se puede modificar, por lo cual se propone una visión y misión paralela asociada explícitamente al servicio. La cual se muestra a en el siguiente cuadro:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO- (2011-2015)	
MISIÓN ESTRATEGICA DEL SERVICIO	
Contribuir con la calidad de vida en salud del ciudadano cliente, basados en atención humanizada y alta calidad en el servicio, generando valor social y satisfacción en los usuarios.	
VISIÓN ESTRATEGICA DE MERCADO O DEL SERVICIO	
La ESE Clínica Guane y su RIS, será en el 2015 reconocida y referente de un proceso de cambio dentro de la red pública a nivel Departamental; pionera en la prestación de servicios de primer nivel de atención en salud, maximizando la satisfacción del ciudadano-cliente y su valor como empresa social del estado en el mercado.	
VALORES	
Son el conjunto de principios y criterios de actuación que condicionan los comportamientos y decisiones de los profesionales de la Clínica y constituyen la filosofía de comportamiento de nuestra institución.	
<ul style="list-style-type: none"> • Respeto: Respeto personal y profesional entre las personas de la Clínica independientemente de la profesión o las características individuales de cada persona así como al ciudadano cliente. • Trabajo en equipo: El trabajo en equipo y la coordinación entre las distintas personas y procesos de la Clínica para potenciar la sinergia y la fuerza del equipo humano. • Apuesta por la innovación: Implica una aptitud proactiva ante el cambio para la mejora abarcando aspectos como la formación continua, el benchmarking, la gestión del conocimiento y el desarrollo tecnológico. • Sentido de pertenencia: Compartir el proyecto de la Secretaría de Salud y especialmente de la Clínica implicándonos en su consecución. • Consenso: El acuerdo mutuo entre los procesos y las personas debe dirigir los cambios y mejoras que planteamos en la Clínica. • Servicio: El servicio es el conjunto de actividades realizadas por la clínica para responder a las necesidades del cliente. • Calidad: Es la totalidad de los rasgos y características de un servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades implícitas, para el cumplimiento de los estándares establecidos. • Responsabilidad: es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos involucrando la Responsabilidad Social a la obligación/compromiso que tendrán entre sí, así como también para con la sociedad o comunidad en su conjunto. Además la responsabilidad con la destinación adecuada de recursos y actos administrativos y misionales. 	
PRINCIPIOS	
• Actividad centrada en el paciente: Entendido como la orientación fundamental de la Clínica y hace referencia a centrar nuestros servicios en las necesidades y expectativas del ciudadano-cliente tanto desde el punto de vista técnico, como de información y trato.	
• Comunicación: Entendido como La posibilidad y necesidad de comunicarnos de una forma abierta y honesta entre las personas y los diferentes estamentos de la clínica.	
• Orientación al resultado: Entendido como el Conseguir que el trabajo de la organización se oriente a conseguir mejoras en los resultados obtenidos para los diferentes grupos de interés	

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Dada la definición de la Visión, la Misión, valores y los Principios en que se fundamenta, la E.S.E Clínica Guane y su RIS se orientan de acuerdo con las siguientes políticas institucionales:

POLÍTICA DE DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD:

El compromiso ético, empieza dentro de la institución como prestadores de servicios de salud del primer nivel de atención, regido por el sistema de gestión estratégica institucional; defendiendo la responsabilidad moral, profesional y social, generando un clima proactivo dirigido a la integridad y transparencia en el ejercicio de la gestión pública.

POLÍTICA DE CALIDAD:

La ESE Clínica Guane de Floridablanca y su Red Integral de Salud es una entidad comprometida con la salud y calidad de vida de la comunidad mediante una excelente prestación de servicios médicos y paramédicos, siempre en busca de maximizar las expectativas de sus ciudadanos - clientes, para ello cuenta con personal científico calificado, tecnología e infraestructura adecuada, desarrollando procesos de mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad, en cumplimiento de los principios de eficiencia, transparencia, responsabilidad e imparcialidad; garantizando la participación comunitaria en las acciones administrativas.

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:

La ESE, se compromete con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de sus servidores públicos, determinando los principios constitucionales de justicia, equidad, imparcialidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación, promoción y evaluación del desempeño.

Las personas son el elemento fundamental, por esta razón se promoverá el trato humanizado, la equidad y fraternidad independientemente de la raza, pueblo, sexo, creencias, origen, formación y clase social de donde provengan.

Todo el Equipo Humano debe poseer Aptitudes para las relaciones humanas, equilibrio emocional, sentido de responsabilidad, capacidad para la toma de decisiones, vocación sanitaria, de formación y/o social. Y deben aplicar y respetar la Ética Profesional en armonía con los principios y valores de la E.S.E Clínica Guane y su RIS.

POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE:

La ESE Clínica Guane y su RIS se compromete a respetar el medio ambiente, diseñar, implementar y mantener el programa de gestión ambiental mediante el desarrollo de estrategias internas y externas que permitan minimizar y mitigar los riesgos inherentes a la prestación de los servicios de salud.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN:

La E.S.E Clínica Guane y su RIS se comprometen a asumir la comunicación y la información como bienes públicos, a conferirles un carácter estratégico y orientarlas hacia el fortalecimiento de la identidad institucional, a mantener la privacidad y el derecho a respetar la información del paciente.

POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS

La ESE Clínica Guane y su RIS, basa su administración en un modelo de operación por procesos, enmarcados dentro de un plan de desarrollo institucional, atendiendo el sistema de obligatoriedad de gestión de la calidad, en tal sentido cada dependencia se responsabilizará de socializar e implantar todos los manuales de procesos y procedimientos, guías médicas y protocolos realizando los ajustes del caso; la verificación está a cargo de la oficina de control interno.

POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LOS USUARIOS:

La ESE Clínica Guane y su RIS, se orientará hacia el desarrollo humano integral de los usuarios en todas sus actuaciones, para lo cual propenderá por el mejoramiento de la calidad y la prestación

integral en los servicios de salud.

POLÍTICA FRENTE AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Se aplicará política sobre el Modelo Estándar de Control Interno MECI y velará por su cumplimiento por parte de todos los servidores públicos, para que desarrollen estrategias gerenciales que conduzcan a una administración eficiente, eficaz, imparcial, íntegra y transparente.

POLÍTICA SOBRE RIESGOS

La E.S.E Clínica Guane y su RIS, esta comprometido con la cultura de la seguridad del paciente, promoviendo mediante la identificación, prevención y seguimiento de factores y condiciones de riesgo, la disminución de las situaciones inseguras y el mejoramiento continuo durante el proceso de atención en salud.

POLÍTICA EN RELACIÓN CON LOS ÓRGANOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL

La Junta, el Gerente, su equipo administrativo y demás funcionarios de la Institución se comprometen a mantener unas relaciones armónicas con los Órganos de Control y a suministrar la información que legalmente estos requieren en forma oportuna, completa y veraz, para que puedan desempeñar eficazmente su labor.

POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL

Se establece el compromiso para lograr mantener los niveles de bienestar físico y social de sus colaboradores, logrando su desarrollo integral, comprometiéndose a prevenir y corregir todos aquellos aspectos que en el ambiente laboral puedan generar efectos nocivos en el personal a su cargo, traduciéndose de forma simultánea en el más alto nivel de eficiencia, compromiso individual, colectivo y productividad de quienes laboran en la E.S.E Clínica Guane y su RIS.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	
1	Generación de pensamiento autosostenible de la Organización a través del fortalecimiento financiero y consecución de recursos adicionales.
2	Maximizar la satisfacción del ciudadano cliente con base en sus requerimientos y expectativas
3	Generación de condiciones necesarias organizacionales para la gestión de procesos efectivos.
4	Transformación de la cultura organizacional, fortalecimiento del talento humano, la tecnología e infraestructura institucional.

Fuente: autores

4.2 PROPUESTA DE VALOR E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S

Para crear valor en la E.S.E Clínica Guane es necesario maximizar el valor de la empresa en el mercado, a través del alineamiento de la estrategia en rentabilidad y crecimiento traducida en la satisfacción y beneficio para el cliente (perspectivas de clientes y mercado). La propuesta de valor debe describir un mix único de atributos tangibles e intangibles, relación e imagen que la clínica ofrece a sus clientes.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS PERCEPCIÓN DEL CLIENTE PARA PROPUESTA DE VALOR

1. SERVICIO: CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO:

Percepción y Satisfacción de Pacientes
Calidad en Servicios de Atención Integral en Salud
Horarios de Atención y Tiempos de Espera
Derechos y Deberes de los Usuarios

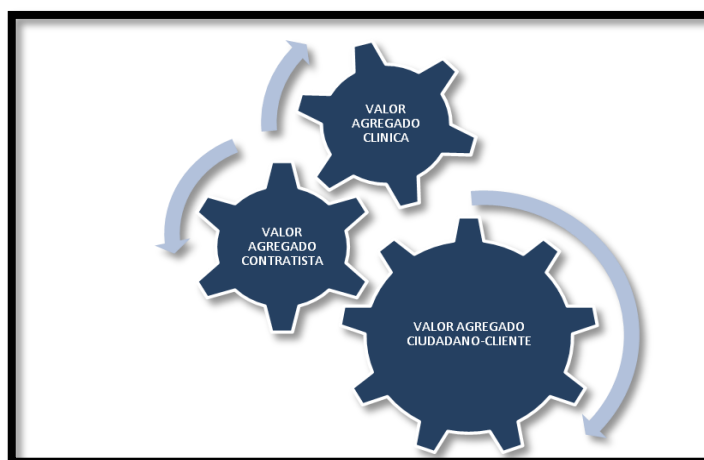
2. PERSONAL: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:

Satisfacción del personal
Capacitación del Personal
Trabajo en Equipo
Grado de adhesión del personal a los objetivos organizacionales
Compromiso y Lealtad
Motivación del Recurso Humano

3. INFRAESTRUCTURA: INFRAESTRUCTURA, PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO:

Accesibilidad al servicio médico cerca a los hogares
Mantenimiento e Inversión en Propiedad Planta y Equipos
Instalaciones Buenas, Seguras

Figura 17. Modelo de valor de la E.S.E Clínica Guane y su R.I.S.



Fuente: Autores

Cuadro 10. Propuesta de valor del mercado o servicio de la E.S.E clínica Guane y su R.I.S

PROPUESTA DE VALOR DEL MERCADO O SERVICIO DE LA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S				
PROPUESTA	ATRIBUTO	IMAGEN	RELACION	RECURSOS
Maximizar la satisfacción del Ciudadano-cliente	Calidad -Eficiencia	Comodidad Infraestructura -Prestación de servicios	Servicio humanizado	Instalaciones dotadas para la prestación del servicio
	Prontitud (Citas)	Credibilidad	Funcionarios consecuentes	Centros de salud cerca a su casa
	Oportunidad	Sentido de pertenencia	Privacidad	Actualización en Tecnología de equipos médicos
	Transparencia Responsabilidad	Ética	Sensibilización hacia el paciente	Manejo de información de historia clínica sistematizada
	Tarifas accesibles	Liderazgo	Calidad humana	Investigación y tecnología
	Por ser público no influye en la calidad del servicio			Personal capacitado e idóneo

Fuente: autores

4.3 PERFIL COMPETITIVO: FACTORES CLAVES DEL ÉXITO E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S

Se definen los siguientes factores claves del éxito, determinando los nudos críticos de la Clínica y los posibles Objetivos resultados del análisis de los mismos.

Cuadro 11. Factores claves del éxito E.S.E. Clínica Guane y su R.I.S.

FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD	FUNCIONES Y/O FACTORES CLAVES DE ÉXITO	DESCRIPCION DE NUDOS CRITICOS E.S.E CLINICA GUANE	OBJETIVOS RESULTADO F.C.E
Sistemas de Información y Atención a las E.P.S	Sistema de retroalimentación a EPS de información	No se cuenta con un área de Sistemas de Información y Atención exclusivo para las E.P.S	.Garantizar a las aseguradoras información oportuna e integral y confiable de todos y cada uno de los procedimientos. .Crear o especializar un área de servicio para la gestión de E.P.S
Sistemas de Información y Atención al ciudadano cliente	S.I.A.U	Falta Capacitación del personal encargado del área	Fortalecer y ampliar el Sistema de información y atención al usuario
Transparencia y Rendición de Cuentas	Informes de Gestión cada 6 meses y cumplimiento en el reporte de la información para el seguimiento y evaluación de la Gestión de las entidades Prestadoras de servicios Públicos	La falta de alineación, comunicación de la estrategia y rotación de personal, interfiere en la oportuna y veraz información en reportes por áreas	.Capacitar al personal en el Sistema de Gestión Estratégica, formatos y Estrategias en Curso. .Establecer cronogramas para presentación de informes. .Crear área de planeación y gestión de proyectos
Seguridad del Paciente	Seguridad clínica y prevención de los efectos adversos relacionados con la asistencia sanitaria.	Actualmente se están ejecutando programas de prevención y seguridad, se mantiene el indicador en casos de efectos adversos en 0.	Fortalecer la Capacitación y vigilancia sobre Seguridad clínica y prevención de los efectos adversos. .Fortalecer los programas continuos de disposición final de basuras y residuos hospitalarios. .Seguimiento y control y adaptación a los protocolos de procedimientos y manual de procesos y funciones
Desarrollo de talento Humano	Gerencia del talento humano	No hay área de recursos humanos	Crear área de gestión de talento humano .Crear un plan estratégico de desarrollo de talento humano
Formación Clínica y Profesionalización de contratistas	Sistema de Contratación y selección	No hay área de recursos humanos se realiza en el área jurídica de la entidad	Crear área de gestión de talento humano .Crear un plan estratégico de desarrollo de talento humano

Sistemas de Información Gerenciales y Logísticos	Se cuenta con un direccionamiento estratégico, referente al plan de desarrollo actual	No se han implementado	Implementar programas de gerencia del servicio integral
Portafolio de Servicios	Portafolio de servicio amplio y bien estructurado	Se restringe por los recursos, infraestructura y su calidad de primer nivel de atención	.Fortalecer la Contratación con el régimen subsidiado. .Ampliar el portafolio de servicios
Habilitación y acreditación de servicios en salud	Servicios actualmente acreditados y en proceso de habilitación	Recursos para continuar	.Habilitar los servicios en salud de toda la red integral de la Clínica .Gestionar recursos
Contratación con las Empresas Promotoras de salud	Contratos con todas las Empresas Promotoras de Salud	Gestión eficiente de los contratos y el recobro de cuentas por cobrar	Crear área de gestión de contratos con E.P.S
suministro de Medicamentos	Farmacia en la clínica	La Clínica cuenta con farmacia en centros de salud y principal	Ampliar cobertura con más puntos de suministro de medicamentos
Red integral de servicios de salud.	10 centros de salud (R.I.S)	Recursos para continuar	Ampliar cobertura en los diferente barrios
Infraestructura física	Modernización de la planta física y adecuación de espacios en centros de salud	Recursos para continuar	Dar Continuidad con plan de modernización planta física. Consecución de recursos.
Tecnológica e investigación	Tecnología innovadora, competitiva, líneas de investigación institucional.	Tecnología actualizada y moderna competitiva en algunas áreas de la clínica	.Gestionar proyectos de modernización tecnológica. .Creación área de proyectos y planeación .Generar banco de proyectos .Negociar Alianzas estratégicas con universidades o entes para innovación e investigación
Presupuesto	Presupuesto en ejecución	Se ejecuta según lo previsto, hay déficit debido a cuentas por cobrar a las E.P.S	.Crear área de cobro y seguimiento de cuentas .Gestionar proyectos e ingresos adicionales .Formular Plan de contingencia para pagos a proveedores

Fuente: autores.

4.4 PROPUESTA CADENA DE VALOR E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S

A continuación se muestra la propuesta de cadena de valor, teniendo en cuenta los macro procesos primarios y macro procesos de soporte, esta división o desagregación realizada permite a la empresa realizar un mejor análisis interno, identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos.

Cuadro 12. Cadena de Valor – E.S.E. Clínica Guane y R.I.S.

CADENA DE VALOR- E.S.E CLINICA GUANE Y SU RIS						
GESTION GERENCIAL	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	GESTION DE MERCADEO Y COMERCIALIZACION				
GESTION ADMIN Y ORGANIZACIONAL	GESTION JURIDICA	GESTION DOCUMENTAL	GESTION AMBIENTAL	GESTION DE PROYECTOS Y LOGISTICA		
GESTION DE CONTROL	CONTROL INTERNO	CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTIA DE LA CALIDAD DE LA ATENCION EN SALUD (SOGCS)			
GESTION FINANCIERA	PRESUPUESTO	CONTABILIDAD	TESORERIA	CARTERA		
GESTION HUMANA	SELECCIÓN	CONTRATACION	INDUCCION	CAPACITACION	EVALUACION	SEGUIMIENTO
GESTION TECNOLOGICA	MANTENIMIENTO	ACTUALIZACION	DESARROLLO	INTEGRACION	SEGURIDAD	AUDITORIA
GESTION DE COMPRAS Y SUMINISTROS	GESTION DE PROVEEDORES			COMPRAS		
PRESTACION SERVICIOS DE SALUD						
PROTECCION ESPECIFICA Y DETECCION TEMPRANA						
ATENCION ENFERMEDADES INTERES EN SALUD PUBLICA						
RECUPERACION DE LA SALUD BAJA COMPLEJIDAD						
ATENCION DE URGENCIAS						
APOYO DIAGNOSTICO Y TERAPEUTICO						
PLAN DE INTERVENCIONES COLECTIVAS						
SISTEMA DE INFORMACION Y ATENCION DEL USUARIO						

Fuente: autores

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANTEADA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S

Actualmente se cuenta con 10 cargos de planta por nomina, los cuales son los únicos reflejados en el organigrama de la institución. Para nuestro marco de la estrategia es importante primero, saber que se cuenta con toda una infraestructura que no está dentro del organigrama actual y segundo que este gran porcentaje de procesos no reflejados hacen parte del accionar institucional y por ende sesga el objetivo de la institución; la estructura planteada involucrar a toda la clínica y sus procesos de apoyo.

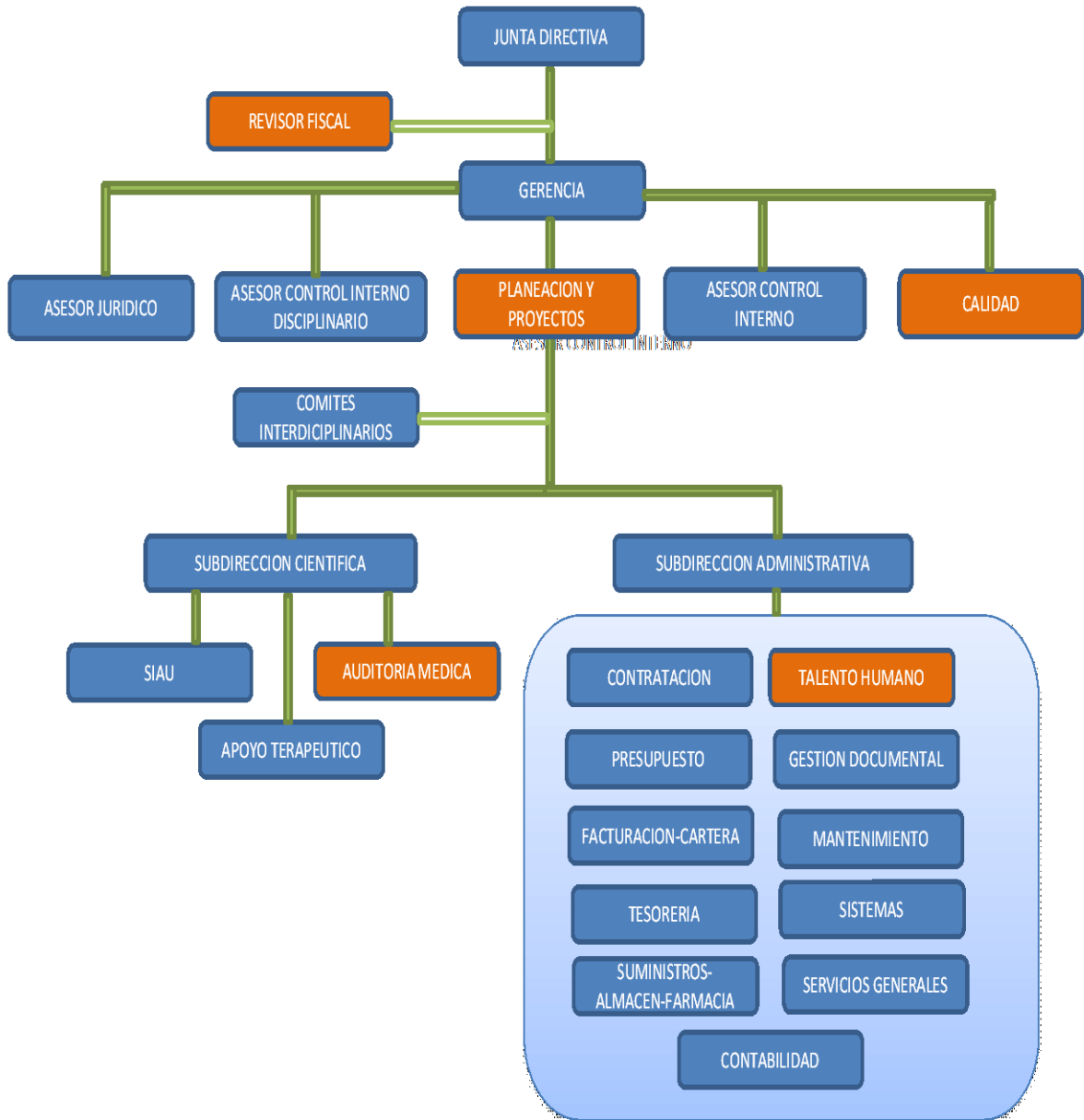
Se involucra el revisor fiscal, se crea el área de planeación y proyectos, y de calidad así como la auditoria clínica y talento humano. Se mantiene las divisiones de subdirección científica y administrativa pero se refleja los departamentos importantes en cada subdirección.

El apoyo terapéutico hace referencia a todos los departamentos del accionar misional u operativo dentro de la clínica. Que ayuda a definir las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de la Clínica para alcanzar la coordinación, orientándola al logro de objetivos y/o resultados. En el siguiente grafico se esquematiza la estructura organizacional propuesta:

Figura 18. Estructura Organizacional Planteada.



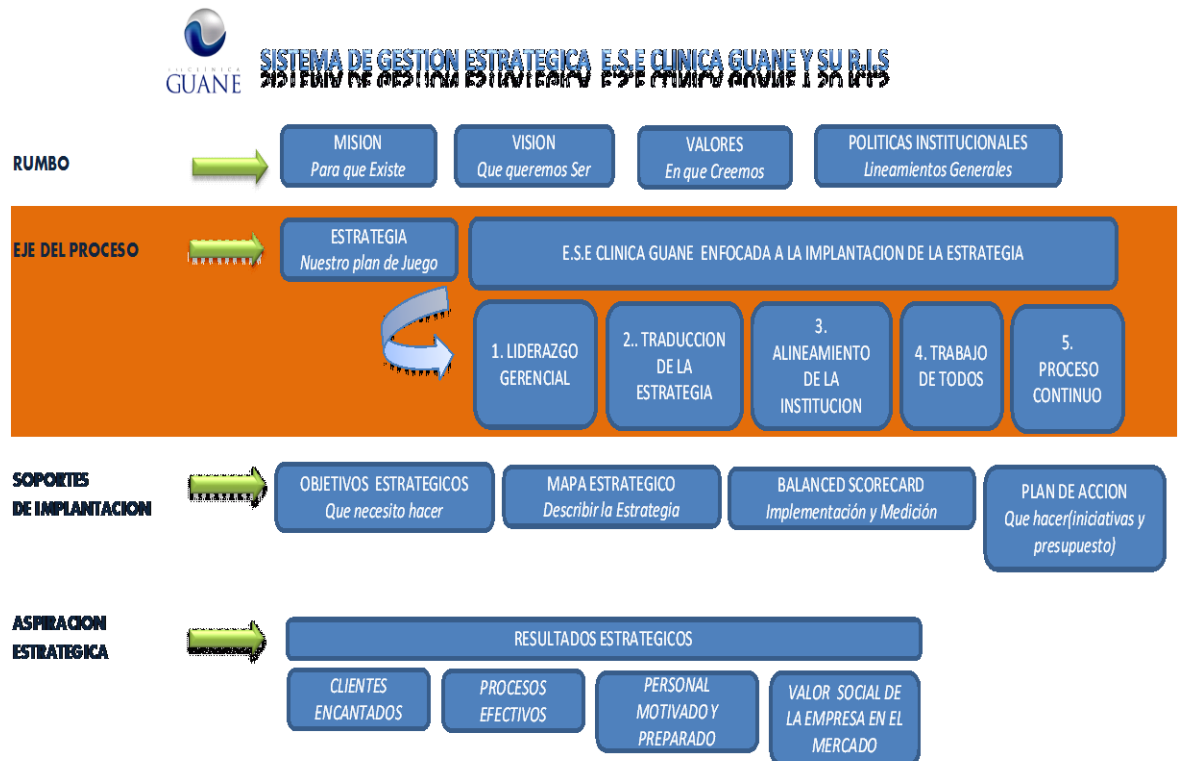
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANTEADA - E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.L.S



Autores: Usuarios

4.6 EJE DEL PROCESO: LA ESTRATEGIA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S

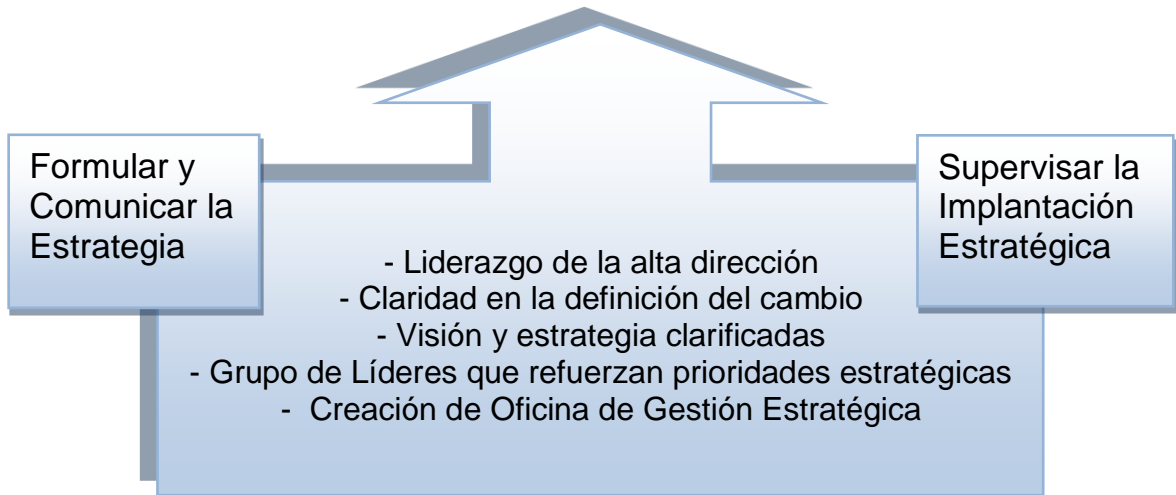
Figura 19. Sistema de Gestión Estratégica.



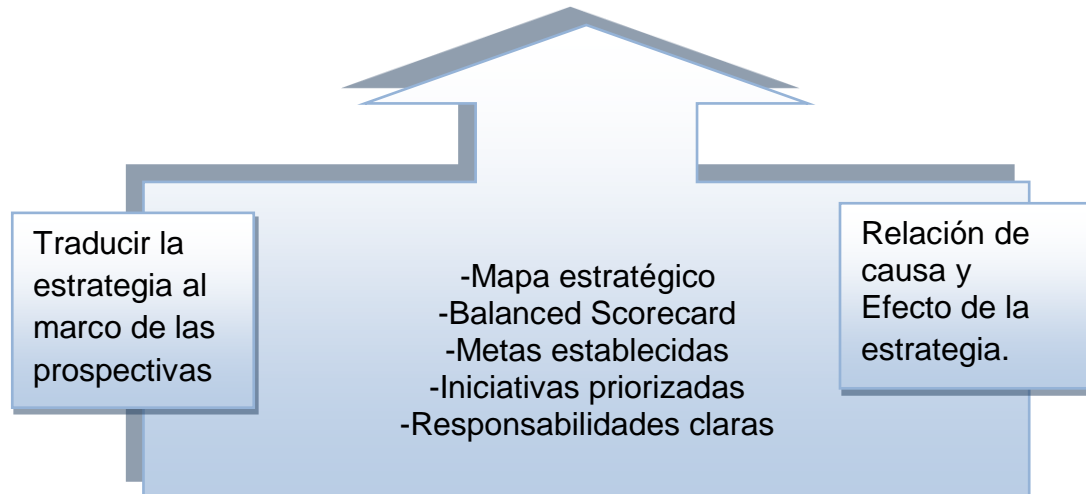
EJE DEL PROCESO: La E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S enfocada a la implantación de la estrategia a través de 5 acciones estratégicas, para el logro del cambio en la gestión pública.

El líder de la E.S.E Clínica Guane y su R.I.S debe movilizar a su organización hacia el cambio con las mejores prácticas de gestión. La metodología de implantación de la estrategia primero debe ser adoptada por la alta dirección.

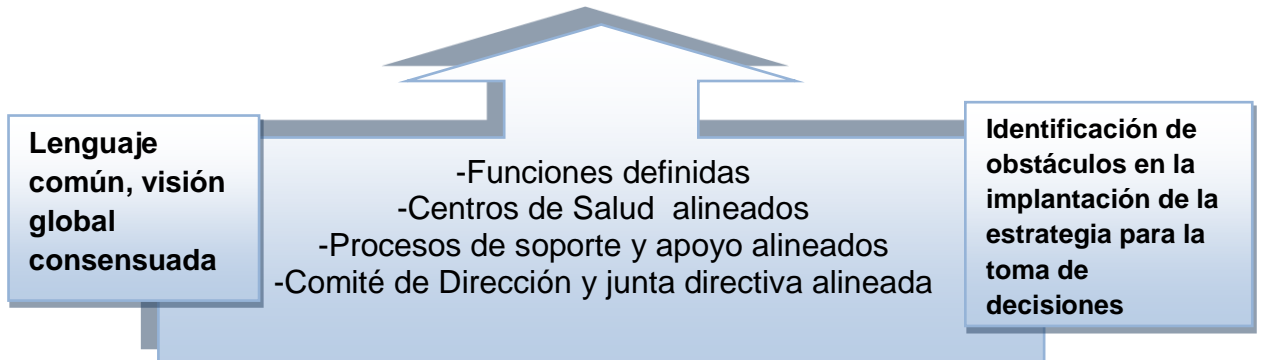
1. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO GERENCIAL



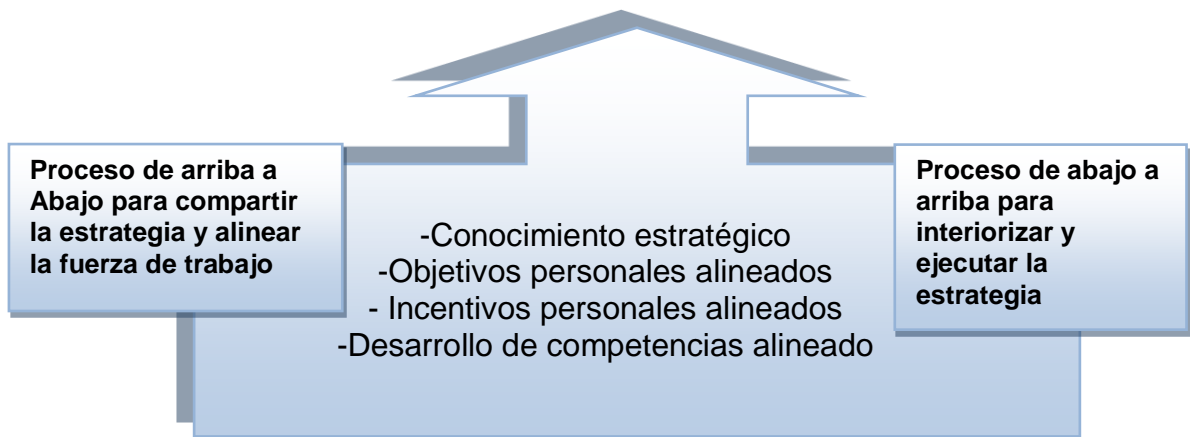
2. TRADUCCION DE LA ESTRATEGIA



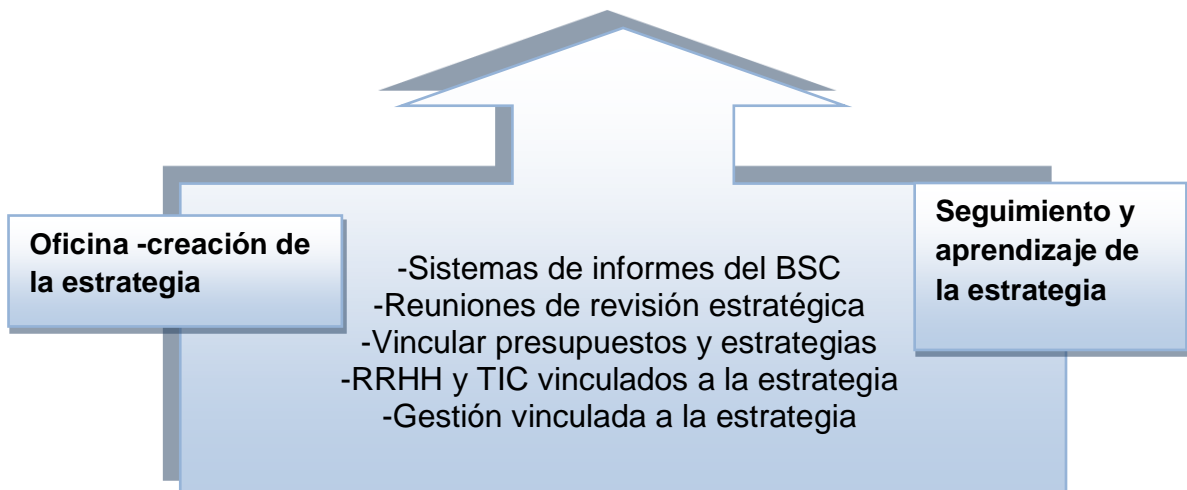
3. ALINEAR LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA



4. HACER QUE LA ESTRATEGIA SEA TRABAJO DE TODOS

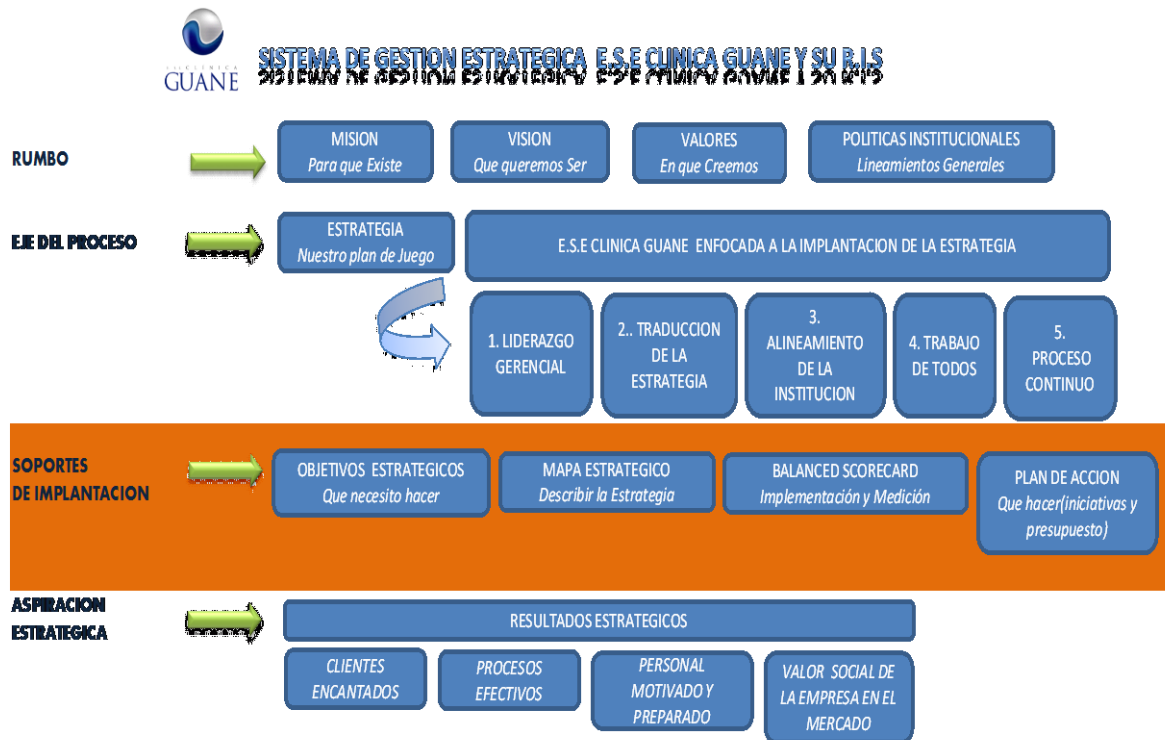


5. HACER QUE LA ESTRATEGIA SEA UN PROCESO CONTINUO



4.7 SOPORTES DE IMPLANTACION LA ESTRATEGIA E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S

Figura 20. Sistema de Gestión Estratégica E.S.E. Clínica Guane y su R.I.S.



4.7.1 Plan Estratégico:

4.7.1.1 Formulación de objetivos estratégicos E.S.E clínica Guane y su RIS

Dentro de la metodología se realiza un listado de los objetivos obtenidos del análisis y diagnóstico estratégico: definición del negocio, propuesta de valor, factores críticos de éxito, cuadros de correlación de análisis interno y externo, Dofa de las perspectivas o dimensiones estratégicas, Dofa de la empresa; así mismo se adiciona los objetivos estratégicos obtenidos de la formulación del direccionamiento estratégico (misión, visión, valores y políticas institucionales o lineamientos estratégicos) se clasifican o determina si son estratégicos (contribuyen al desarrollo de la misión y al logro de la visión) o generales (solo contribuyen al desarrollo de la misión pero no al logro de la visión).

Cuadro 13. Listado De Los Objetivos Obtenidos Del Análisis Y Diagnóstico Estratégico

LISTADO DE LOS OBJETIVOS OBTENIDOS DEL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E.S.E CLINICA GUANE Y SU R.I.S	
OBJETIVOS	ESTRATEGICOS /GENERALES
Prestar servicios de salud de primer nivel de atención con los siguientes atributos de calidad: accesibilidad, oportunidad, resolutivez, pertinencia y continuidad.	Generales
Garantizar a las aseguradoras información oportuna e integral y confiable de todos y cada uno de los procedimientos.	Estratégicos
Satisfacer oportunamente y con exactitud las necesidades y expectativas de sus usuarios.	Generales
Disponer de personal médico asistencial calificado y responsable que garanticen atención cálida y oportuna.	Generales
Brindar servicios médicos soportados en equipos de calidad y sistemas de información que integran la red prestadora de servicios.	Generales
Proporcionar servicios de salud con la mayor cobertura en Floridablanca, a través de nuestra red integral ubicada en los diferentes sectores del municipio.	Generales
Ofrecer instalaciones adecuadas, dotadas y habilitadas, para el cumplimiento de la prestación de servicios médicos.	Estratégicos
Desarrollar estrategias que garanticen el posicionamiento a nivel regional que nos convierte en una entidad confiable y competitiva.	Estratégicos
Aplicar una política de responsabilidad social que involucra a los diferentes grupos de interés que comprenden la comunidad, los contratistas y la gestión ambiental.	Estratégicos
Alinear nuestro accionar a la normatividad vigente, en todo lo referente al sistema obligatorio de la garantía de calidad en la salud y a las normas técnicas de calidad de la gestión pública.	Generales
Fortalecer la Contratación con el régimen subsidiado.	Estratégicos
Fortalecer la Red integral de servicios de salud.	Generales
Mejorar la Infraestructura física y tecnológica	Generales
Brindar Seguridad al Paciente	Generales
ofrecer nuevos servicios	Estratégicos
Habilitar nuevos sitios para ofrecer mayor cobertura en servicios	Estratégicos
Crear nuevo servicio de hospitalización	Estratégicos
Desarrollar una Cultura del servicio y sentido de pertenencia	Estratégicos

Mejorar los procesos misionales con el fin de atender las necesidades de los usuarios, con la mayor eficacia posible, optimizando los recursos disponibles.	Generales
Garantizar la pertinencia medica en el tratamiento de la salud de nuestros usuarios.	Generales
Garantizar la competencia del personal mediante el desarrollo y evaluación de programas de capacitación.	Generales
Diseñar e implementar programas de mejoramiento continuo, con el fin de fomentar la cultura proactiva en el talento humano de la clínica.	Estratégicos
Diseñar e implementar un programa de sensibilización para la generación de la cultura del autocontrol y autogestión en los servidores públicos.	Estratégicos
Establecer estrategias de comunicación que permitan la retroalimentación de información de los procesos misionales y de apoyo entre la ESE y la comunidad.	Generales
Mejorar procesos de Gestión de cartera	Estratégicos
Fortalecer procesos de Gestión de pago o tesorería	Estratégicos
Alinear los procesos al Direccionamiento estratégico gerencial	Estratégicos
optimizar Modelo estándar de control interno y auditoria medica de la calidad (Pamec)	Estratégicos
fortalecer el Sistema de información y atención al usuario (Siau)	Estratégicos
Realizar Programas de capacitación a los contratistas	Estratégicos
Implementar Programas de salud ocupacional	Estratégicos
Implementar estrategias de mejora al Clima laboral	Estratégicos
Optimizar Sistemas de información y bases de datos	Estratégicos
Prestar los mejores servicios médicos y paramédicos.	Generales
Contar con personal científico calificado, tecnología e infraestructura adecuada.	Generales
Desarrollar procesos de mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad.	Estratégicos
Cumplir los principios de eficiencia, transparencia, responsabilidad e imparcialidad.	Generales
Garantizar la participación comunitaria en las acciones administrativas.	Estratégicos
Elaborar un Presupuesto incluyente	Estratégicos
Gestionar ingresos propios y no propios para el funcionamiento de la institución	Generales
Procurar mantener estados de liquidez para sufragar los compromisos adquiridos	Generales
Habilitar y acreditar los Servicios de la institución	Estratégicos
Sostener la Población Régimen Subsidiado	Generales

Posteriormente se determinó cuáles son los objetivos estratégicos para cada dimensión estratégica y cuáles pueden ser objetivos potenciales.

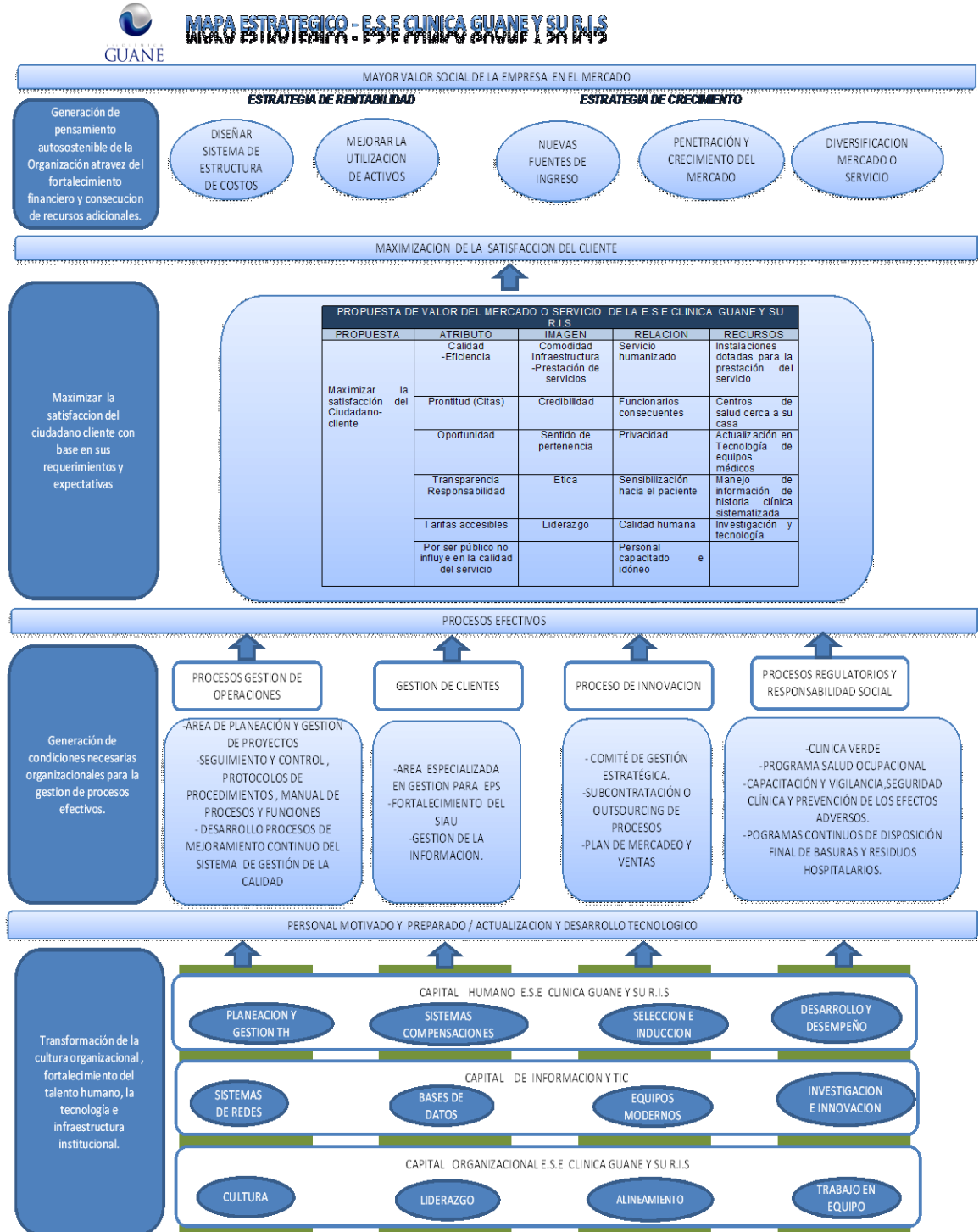
Cuadro 14. Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	PERSPECTIVA
Mejorar procesos de Gestión de cartera	x	FINANCIERA
Elaborar un Presupuesto incluyente	x	FINANCIERA
Fortalecer procesos de Gestión de pago o tesorería	x	FINANCIERA
Garantizar a las aseguradoras información oportuna e integral y confiable de todos y cada uno de los procedimientos.	x	CLIENTE
Aplicar una política de responsabilidad social que involucra a los diferentes grupos de interés que comprenden la comunidad, los contratistas y la gestión ambiental.	x	CLIENTE
Fortalecer la Contratación con el régimen subsidiado.	x	CLIENTE
Garantizar la participación comunitaria en las acciones administrativas.	x	CLIENTE
Alinear los procesos de direccionamiento estratégico que garanticen el posicionamiento a nivel regional que nos convierte en una entidad confiable y competitiva.	x	PROCESOS
Ampliar el portafolio de servicios	x	PROCESOS
Habilitar y acreditar los Servicios de la institución	x	PROCESOS
optimizar Modelo estándar de control interno y auditoría médica de la calidad (Pamec)	x	PROCESOS
fortalecer el Sistema de información y atención al usuario (Siau)	x	PROCESOS
Desarrollar procesos de mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad.	x	PROCESOS
Desarrollar una Cultura del servicio a través de la capacitación para incrementar el sentido de pertenencia	x	POTENCIALES
Diseñar e implementar programas de mejoramiento continuo, con el fin de fomentar la cultura proactiva en el talento humano de la clínica.	x	POTENCIALES
Diseñar e implementar un programa de sensibilización para la generación de la cultura del autocontrol y autogestión en los servidores públicos.	x	POTENCIALES

Implementar Programas de salud ocupacional como estrategia para mejorar el clima laboral	X	POTENCIALES
Ofrecer instalaciones adecuadas, dotadas y habilitadas, para el cumplimiento de la prestación de servicios médicos.	X	POTENCIALES
Optimizar Sistemas de información y bases de datos	X	POTENCIALES
Crear área de gestión de contratos con E.P.S	X	POTENCIALES
Ampliar cobertura con más puntos de suministro de medicamentos	X	POTENCIALES
Alianzas estratégicas con universidades o entes para innovación e investigación	X	POTENCIALES
.Crear un plan estratégico de desarrollo de talento humano	X	POTENCIALES
Crear área de gestión de talento humano	x	POTENCIALES
Implementar programas de gerencia del servicio integral	x	POTENCIALES
Crear área de gestión de talento humano	x	POTENCIALES

4.7.1.2 Mapa Estratégico E.S.E clínica Guane y su RIS. El mapa estratégico de la E.S.E clínica Guane y su RIS, es una herramienta que permitirá implementar y comunicar la estrategia dentro de la organización; es una representación visual de los objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto entre ellos; ayuda a comunicar la estrategia y motivar al personal, alineando y enfocando toda la organización hacia la estrategia.

Figura 21. Mapa Estratégico



Fuente: autores

4.7.1.3 Tablero de Control Estratégico propuesto:



TABLERO DE CONTROL ESTRATEGICO PROPUESTO, E.S.E CLINICA GUANE Y SU RIS 2012-2015

MISION DEL SERVICIO	Contribuir con la calidad de vida en salud del ciudadano cliente, basados en atención humanizada y alta calidad en el servicio, generando valor social y satisfacción en los usuarios.
VISION DEL SERVICIO	La ESE Clínica Guane y su RIS, será en el 2015 reconocida y referente de un proceso de cambio dentro de la red pública a nivel Departamental; pionera en la prestación de servicios de primer nivel de atención en salud, maximizando la satisfacción del ciudadano-cliente y su valor como empresa social del estado en el mercado.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Apuesta por la innovación • Consenso • Calidad • Trabajo en equipo • Sentido de pertenencia • Servicio • Responsabilidad
PRINCIPIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad centrada en el paciente • Comunicación • Orientación al resultado
LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de pensamiento auto sostenible de la Organización a través del fortalecimiento financiero y consecución de recursos adicionales. 2. Maximizar la satisfacción del ciudadano cliente con base en sus requerimientos y expectativas 3. Generación de condiciones necesarias organizacionales para la gestión de procesos efectivos. 4. Transformación de la cultura organizacional, fortalecimiento del talento humano, la tecnología e infraestructura institucional.
SISTEMA DE GESTION INTEGRAL	Compuesto por: Sistema Gerencial Estratégico/ Alineamiento e implantación a la Estrategia/ Cultura Estratégica
FACTORES CLAVES DEL EXITO	<ul style="list-style-type: none"> - E.S.E Clínica Guane orientada por procesos eficientes - E.S.E Clínica Guane centrada en sus clientes y su seguridad - E.S.E Clínica Guane financieramente auto sostenible - E.S.E Clínica Guane alineada con la estrategia y su cultura organizacional - E.S.E Clínica Guane con actualización y desarrollo tecnológico y de comunicaciones - E.S.E Clínica Guane con servicios competitivos, habilitados y acreditados - E.S.E Clínica Guane con responsabilidad social - E.S.E Clínica Guane comprometida con la calidad - E.S.E Clínica Guane comprometida con el desarrollo del talento humano - E.S.E Clínica Guane motivada por la autoevaluación y el autocontrol permanente

LINEAMIENTO 1.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGIAS	ACCIONES A EMPRENDER
GENERACIÓN DE PENSAMIENTO AUTO SOSTENIBLE DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO FINANCIERO Y CONSECUCCIÓN DE RECURSOS ADICIONALES.	LOGRAR MAYOR VALOR SOCIAL DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	Diseño de estructura de costos para toma de decisiones gerenciales y manejo racional de los recursos	<p>Estudio y análisis del servicio hospitalario y sus costos para valorizar la producción por unidad.</p> <p>Establecer el grado de eficiencia actual.</p> <p>Realizar análisis del efecto relación costo/efectividad</p> <p>Implementación de un sistema presupuestario que integre las variables reales con estructura de costos.</p> <p>Articular el Sistema de Contabilidad Analítica que incluya Costos.</p>
		Mejorar la utilización de activos	<p>Desarrollar programa de mantenimiento preventivo y correctivo de propiedad planta y equipo</p> <p>Crear valor desde la gestión de activos intangibles</p> <p>Crear plan de compras y pliego de licitación.</p> <p>Seguimiento, control , clasificación de cartera y control de caja efectivo</p> <p>Presentar las cuentas oportunamente, resolver glosas, hacer conciliaciones, cobro de cartera para mejorar el flujo y obtener liquidez.</p>
		Gestionar nuevas fuentes de ingresos	<p>Crear área de planeación y gestión de proyectos (gestión observatorio de proyectos)</p> <p>Auditorio Social, acondicionar para la realización de todo tipo de eventos, ofrecer tarifas competitivas y accesibles.</p> <p>Gestionar contrataciones nuevas con E.P.S. y despacho de medicamentos.</p>
		Penetración y crecimiento en el mercado	<p>Aumentar cobertura de atención en régimen subsidiado.</p> <p>Ofertar servicios de la clínica, a las EPS del régimen contributivo</p> <p>Habilitar servicio de farmacia en todos los centros de salud</p> <p>Ampliar planta física del servicio de urgencias y laboratorio clínico</p> <p>Acondicionar planta física para la habilitación del servicio de hospitalización.</p>
		Diversificación mercado o servicio	<p>Crear servicios de terapia ocupacional, fonoaudiología, psicología.</p> <p>Crear programas en salud mental y abuso de sustancias psicoactivas</p> <p>Crear Servicio su médico en casa</p> <p>Estudio de factibilidad para las Unidades de atención móvil en barrios y veredas</p>

LINEAMIENTO 2	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGIAS	ACCIONES A EMPRENDER
MAXIMIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO CLIENTE CON BASE EN SUS REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS	MAXIMIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO-CLIENTE	Lograr Transmitir la Propuesta de valor de la empresa en el cliente: En relación a la atención al público.	<p>Desarrollar la política de seguridad en pacientes</p> <p>Elaborar un cronograma mensual de actividades y publicarlo en las diferentes carteleras de la ESE, centros educativos y demás puntos estratégicos del municipio. Realizar un despliegue masivo de Información por los diferentes medios de comunicación. Foros de información y participación de la comunidad frente a los procesos de Programas de prevención y promoción.</p> <p>Oportunidad de la asignación de la cita</p> <p>Acondicionar sala de espera y recepción de pacientes</p> <p>Capacitación permanente a los contratista y evaluación de desempeño en servicio al cliente</p> <p>seguimiento quejas y reclamos acciones preventivo-correctivas</p> <p>Fortalecimiento del SIAU</p>
		Lograr Transmitir la Propuesta de valor de la empresa en el cliente: En relación a la Comodidad, ambiente, seguridad en la infraestructura y equipamiento.	<p>Terminación de las obras del proyecto de remodelación</p> <p>Acondicionar, habilitar y acreditar centros de salud cerca al ciudadano cliente, y accesibilidad a discapacitados y adulto mayor</p> <p>Dotación de equipo médico e implementos para la prestación del servicio</p>
		Lograr Transmitir la Propuesta de valor de la empresa en el cliente: En relación a los procesos para la realización del servicio.	<p>Fortalecimiento de la imagen institucional</p> <p>Aprovechar al máximo la capacidad de la clínica (gestión eficiente)</p> <p>Análisis de restricciones (TOC) en el sistema de atención al usuario por área productiva.</p> <p>Mejorar el flujo del sistema para reducir el tiempo e incrementar la calidad de la atención en los pacientes</p>

LINEAMIENTO 3.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGIAS	ACCIONES A EMPRENDER
GENERACIÓN DE CONDICIONES NECESARIAS ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS EFECTIVOS.	PROCESOS EFECTIVOS	Desarrollo de Procesos de gestión de operaciones	Seguimiento, control y adaptación a los protocolos de procedimientos y manual de procesos y funciones
		Ejecutar el PAMEC, cumpliendo y manteniendo los estándares del SOGC	
		Mejorar la adherencia a las guías de manejo de atención en salud.	
		Mantener los sistemas de habilitación y acreditación.	
		Desarrollo procesos de mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad	
		Elaborar e implementar procesos y procedimientos del área administrativa articulados con el MECI y con los estándares de habilitación de SOGC	
		Desarrollo de Procesos de gestión de clientes	Crear o especializar un área de servicio para la gestión de E.P.S
		Fortalecer y ampliar el Sistema de información y atención al usuario	
		Desarrollo de Proceso de innovación	Puesta en marcha de un Comité de Gestión Estratégica.
		Estudio y análisis de subcontratación o outsourcing de procesos en la clínica.	
		Adoptar y operativizar un Plan de Mercadeo y Ventas.	
		Desarrollo de Procesos regulatorios y responsabilidad social	Certificado en las normas de calidad NTC ISO 14001 de Gestión Ambiental y NTC OHSAS 18001 de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, dentro de su Responsabilidad Social Empresarial.
		Fortalecer la Capacitación y vigilancia sobre Seguridad clínica y prevención de los efectos adversos	
		Fortalecer los programas de bioseguridad continuos, de disposición final de basuras y residuos hospitalarios infecciosos o de riesgo biológico.	

LINEAMIENTO 4.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGIAS	ACCIONES A EMPRENDER
TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO, LA TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL	DESARROLLAR CULTURA ORGANIZACIONAL	Gestionar capital organizacional	Desarrollo de un programa de Cultura Organizacional: Actitud de servicio y trato humanizado. Retoma de los valores
			Desarrollo de habilidades en liderazgo, pensamiento asertivo y resolución de conflictos
			Capacitación técnica en alineación al sistema estratégico institucional y traducción en propuesta de valor para el cliente.
			Desarrollo de un programa en técnicas de trabajo en equipo
	ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	Gestionar capital de información y TIC	Establecer un plan de Comunicación interna y comunicación externa
			Fortalecimiento y ajuste de Bases de datos e historia clínica electrónica e información para E.P.S
			Renovación de equipos por obsolescencia y/o deterioro.
			Conformación de grupos de investigación e inscripción a Colciencias o entidades con fines de investigación. Alianzas a través de convenios docencia-servicio con instituciones educativas.
	PERSONAL MOTIVADO Y PREPARADO	Gestionar capital humano	Crear área de gestión del talento humano
			Desarrollo de un Sistema Integral de Gestión del Recurso Humano
			Desarrollo de un sistema compensación, incentivos y motivación
			Desarrollar un sistema de selección e inducción al personal
			Implementar un sistema de desarrollo y desempeño del talento humano

4.7.2 Plan operativo propuesto:

4.7.2.1 Planes de acción E.S.E Clínica Guane y su R.I.S.:

PLANES DE ACCIÓN E.S.E CLÍNICA GUANE Y SU R.I.S



LINEAMIENTO: GENERACIÓN DE PENSAMIENTO AUTO SOSTENIBLE DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO FINANCIERO Y CONSECUCIÓN DE RECURSOS ADICIONALES.						
OBJETIVO ESTRATEGICO	RESPONSABLE	META	EJECUCIÓN PORCENTUAL			
			2012	2013	2014	2015
LOGRAR MAYOR VALOR SOCIAL DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	Gerencia	+25% de Crecimiento y participación en el mercado	5%	5%	5%	10%
1. INICIATIVA ESTRATEGIA	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS		PRESUPUESTO ESTRATEGICO	
Diseño de estructura de costos para toma de decisiones gerenciales y manejo racional de los recursos	Subdirección administrativa		Presupuesto, cartera, tesorería, contabilidad		Propios	
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS		INDICADORES DE GESTION	
Estudio y análisis del servicio hospitalario y sus costos para valorizar la producción por unidad.	Mensual	Planeación, contabilidad	Directos		% de estudio y análisis de costos	
Establecer el grado de eficiencia actual.	Mensual	Planeación, contabilidad	Directos		% de grado de eficiencia actual	
Realizar análisis del efecto relación costo/efectividad	Mensual	Planeación contabilidad	Directos		% costo/efectividad actual	
Implementación de un sistema presupuestario que integre las variables reales con estructura de costos.	Mensual	Planeación contabilidad	Directos		% de implementación del sistema de costos	
Articular el Sistema de Contabilidad Analítica que incluya Costos.	Mensual	contabilidad	Directos		% de implementación costos –contabilidad	

2. INICIATIVA ESTRATEGIA				
2. INICIATIVA ESTRATEGIA	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Mejorar la utilización de activos	Subdirección administrativa y científica		Todas las áreas	Propio
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	INDICADORES DE GESTION
Desarrollar programa de mantenimiento preventivo y correctivo de propiedad planta y equipo	Mensual	Biomédica, calidad	Directos	% de implementación del programa
Crear valor desde la gestión de activos intangibles	Mensual	Talento humano	Directos	% de implementación de manuales, guías y procesos.
Crear plan de compras, inventarios y pliego de licitación.	Mensual	Almacén	Directos	%de implementación de los programas
Seguimiento, control , clasificación de cartera y control de caja efectivo	Mensual	Cartera	Directos	% de seguimiento, clasificación y control de cartera
Presentar las cuentas oportunamente, resolver glosas, hacer conciliaciones, cobro de cartera para mejorar el flujo y obtener liquidez.	Mensual	Cartera	Directos	% de glosas resueltas, % de cuentas oportunamente presentadas.
3. INICIATIVA ESTRATEGIA				
3. INICIATIVA ESTRATEGIA	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Gestionar nuevas fuentes de ingresos	Gerencia		Planeación, sud dirección administrativa y científica	Propio
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	INDICADORES DE GESTION
Análisis y estudio de Apertura en nuevas unidades de servicio	Trimestral	Gerencia	Directos	No. unidades de negocios nuevas
Crear área de planeación y gestión de proyectos (gestión observatorio de proyectos)	Mensual	Planeación	Directos	% de proyectos inscritos y gestionados
Auditorio Social, acondicionar para la realización de todo tipo de eventos, ofrecer tarifas competitivas y accesibles.	Mensual	Sud dirección administrativa	Directos	\$ de ingresos por concepto
Gestionar contrataciones nuevas con E.P.S. y despacho de medicamentos.	Trimestral	Subdirección administrativa y científica	Directos	No.de contratación nuevas

4. INICIATIVA ESTRATEGIA				
4. INICIATIVA ESTRATEGIA	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Penetración y crecimiento en el mercado	Gerencia		Subdirección administrativa y científica	Propios
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	INDICADORES DE GESTION
Aumentar cobertura de atención en régimen subsidiado.	Mensual	Subdirección administrativa y científica	Directos	% aumento de la cobertura de atención RS
Ofertar servicios de la clínica, a las EPS del régimen contributivo	Mensual	Subdirección administrativa y científica	Directos	No de servicios nuevos contratados con RC
Habilitar servicio de farmacia en todos los centros de salud	Mensual	Subdirección administrativa y científica	Directos	No. De servicios de farmacia habilitados
Ampliar planta física del servicio de urgencias y laboratorio clínico	Mensual	Subdirección administrativa y científica	Directos	% de avance de obra
Acondicionar planta física para la habilitación del servicio de hospitalización.	Mensual	Subdirección administrativa y científica	Directos	% de avance de obra
5. INICIATIVA ESTRATEGIA				
5. INICIATIVA ESTRATEGIA	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Diversificación mercado o servicio	Gerencia		Subdirección administrativa y científica	Propios
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	INDICADORES DE GESTION
Crear servicios de terapia ocupacional, fonoaudiología, psicología.	Mensual	Subdirección administrativa y científica	Directos	No. De servicios nuevos implementados
Crear programas en salud mental y abuso de sustancias psicoactivas	Mensual	Subdirección administrativa y científica	Directos	No. De programas nuevos implementados
Estudio y Análisis de la Creación Servicio su médico en casa	Mensual	Subdirección administrativa y científica	Directos	% de estudio y análisis del proyecto
Estudio de factibilidad para las Unidades de atención móvil en barrios y veredas	Mensual	Subdirección administrativa y científica	Directos	% de estudio y análisis del proyecto

LINEAMIENTO: MAXIMIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO CLIENTE CON BASE EN SUS REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS						
OBJETIVO ESTRATEGICO	RESPONSABLE	META	EJECUCIÓN PORCENTUAL			
			2012	2013	2014	2015
MAXIMIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO-CLIENTE	Subdirección científica	70% satisfacción	20%	20%	20%	10%
1. INICIATIVA ESTRATEGIA	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS		PRESUPUESTO ESTRATEGICO	
Lograr Transmitir la Propuesta de valor de la empresa en el cliente: En relación a la atención al público.	Subdirección científica		Todas las áreas		Propios	
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS		INDICADORES DE GESTION	
Desarrollar la política de seguridad en pacientes	Mensual	Subdirección científica	Directos		% de vigilancia en eventos adversos	
Elaborar un cronograma mensual de actividades y publicarlo en las diferentes carteleras de la ESE, centros educativos y demás puntos estratégicos del municipio. Realizar un despliegue masivo de Información por los diferentes medios de comunicación. Foros de información y participación de la comunidad frente a los procesos de Programas de prevención y promoción.	Mensual	Subdirección científica	Directos		% de ejecución de cronograma programado	
Oportunidad de la asignación de la cita	Mensual	Subdirección científica	Directos		% de oportunidad en la asignación de citas	
Acondicionar sala de espera y recepción de pacientes	Semestral	Subdirección científica	Directos		No. de salas acondicionadas	
Capacitación permanente a los contratista y evaluación de desempeño en servicio al cliente	Trimestral	Talento humano	Directos		% de contratistas capacitados, % desempeño sobresalientes	
seguimiento quejas y reclamos acciones preventivo-correctivas	Mensual	Calidad	Directos		% de quejas y reclamos- % de quejas y reclamos resueltos	
Fortalecimiento del SIAU	Mensual	Subdirección científica	Directos		% de atenciones resultas oportunamente	

2. INICIATIVA ESTRATEGIA				
2. INICIATIVA ESTRATEGIA	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Lograr Transmitir la Propuesta de valor de la empresa en el cliente: En relación a la Comodidad, ambiente, seguridad en la infraestructura y equipamiento.	Gerencia		Toda las áreas	Propio
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	INDICADORES DE GESTION
Terminación de las obras del proyecto de remodelación	Mensual	Subdirección científica y administrativa	Directos	% avance de obra
Acondicionar, habilitar y acreditar centros de salud cerca al ciudadano cliente, y accesibilidad a discapacitados y adulto mayor	Mensual	Subdirección científica y administrativa	Directos	% avance de obra
Dotación de equipo médico e implementos para la prestación del servicio	Mensual	Subdirección científica y administrativa	Directos	% de equipo nuevo al servicio
3. INICIATIVA ESTRATEGIA				
3. INICIATIVA ESTRATEGIA	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Lograr Transmitir la Propuesta de valor de la empresa en el cliente: En relación a los procesos para la realización del servicio.	Subdirección científica y administrativa		Toda las áreas	Propios
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	INDICADORES DE GESTION
Fortalecimiento de la imagen institucional	Mensual	Subdirección científica y administrativa	Directos	% del programa de imagen institucional
Aprovechar al máximo la capacidad de la clínica (gestión eficiente)	Mensual	Subdirección científica y administrativa	Directos	% de eficiencia en la gestión de procesos
Análisis de restricciones (TOC) en el sistema de atención al usuario por área productiva.	Mensual	Subdirección científica	Directos	No. De áreas de servicio analizadas
Mejorar el flujo del sistema para reducir el tiempo e incrementar la calidad de la atención en los pacientes.	Mensual	Subdirección científica	Directos	% De restricciones controladas

LINEAMIENTO: GENERACIÓN DE CONDICIONES NECESARIAS ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS EFECTIVOS.						
OBJETIVO ESTRATEGICO	RESPONSABLE	META	EJECUCIÓN PORCENTUAL			
			2012	2013	2014	2015
PROCESOS EFECTIVOS	Gerencia	90% procesos efectivos	25%	25%	20%	20%
1. INICIATIVA ESTRATEGIA	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS		PRESUPUESTO ESTRATEGICO	
Desarrollo Procesos de gestión de operaciones	Subdirección científica-administrativa, calidad ,control interno		todas las áreas		Propio	
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	INDICADORES DE GESTION		
Seguimiento, control y adaptación a los protocolos de procedimientos y manual de procesos y funciones	MENSUAL	Subdirección científica-administrativa, calidad	DIRECTOS	% Seguimiento, control y adaptación a los protocolos de procedimientos y manual de procesos y funciones		
Ejecutar el PAMEC, cumpliendo y manteniendo los estándares del SOGC	MENSUAL	calidad ,control interno	DIRECTOS	%Ejecución del PAMEC,		
Mejorar la adherencia a las guías de manejo de atención en salud.	MENSUAL	Subdirección científica	DIRECTOS	% de adherencia a las guías de manejo de atención en salud.		
Mantener los sistemas de habilitación y acreditación.	MENSUAL	Calidad ,Control interno	DIRECTOS	% de servicios habilitados y acreditados		
Desarrollo procesos de mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad	MENSUAL	Calidad	DIRECTOS	% Desarrollo procesos de mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad		
Elaborar e implementar procesos y procedimientos del área administrativa articulados con el MECI y con los estándares de habilitación de SOGC.	MENSUAL	Control interno	DIRECTOS	% de procesos y procedimientos articulados con el MECI		

2. INICIATIVA ESTRATEGIA				
	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Desarrollo de Procesos de gestión de clientes	Subdirección científica-administrativa		Subdirección científica-administrativa	Propio
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	INDICADORES DE GESTION
Crear o especializar un área de servicio para la gestión de E.P.S	mensual	Subdirección científica-administrativa	Directos	% de creación área de servicio para la gestión de E.P.S
Fortalecer y ampliar el Sistema de información y atención al usuario	Mensual	Subdirección científica-administrativa	Directos	%Fortalecer y ampliar el Sistema de información y atención al usuario
3. INICIATIVA ESTRATEGIA				
	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Desarrollo de Proceso de innovación	Gerencia, Planeación		Todas las áreas	Propio
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	INDICADORES DE GESTION
Puesta en marcha de un Comité de Gestión Estratégica.	Mensual	Gerencia planeación	Directos	% de implementación Comité de Gestión Estratégica
Estudio y análisis de subcontratación o outsourcing de procesos en la clínica.	Mensual	Subdirección administrativa-jurídica	Directos	% Estudio y análisis de subcontratación o outsourcing de procesos en la clínica.
Adoptar y operativizar un Plan de Mercadeo y Ventas.	Mensual	Subdirección administrativa	Directos	%análisis de Plan de Mercadeo y Ventas.
4. INICIATIVA ESTRATEGIA				
	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Procesos regulatorios y responsabilidad social	Gerencia		Todas las áreas	Propios
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	INDICADORES DE GESTION
Certificado en las normas de calidad NTC ISO 14001 de Gestión Ambiental y NTC OHSAS 18001 de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, dentro de su Responsabilidad Social Empresarial.	Mensual	Subdirección administrativa y científica, Control interno, calidad	Directos	% de Certificación en las normas de calidad NTC ISO 14001 de Gestión Ambiental y NTC OHSAS 18001 de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
Fortalecer la Capacitación y vigilancia sobre Seguridad clínica y prevención de los efectos adversos	Mensual	Subdirección administrativa y científica, Control interno, calidad	Directos	% de Capacitación y vigilancia sobre Seguridad clínica y prevención de los efectos adversos
Fortalecer los programas de bioseguridad continuos, de disposición final de basuras y residuos hospitalarios infecciosos o de riesgo biológico.	Mensual	Subdirección administrativa y científica, Control interno, calidad	Directos	% programas de bioseguridad, disposición final de basuras y residuos hospitalarios infecciosos o de riesgo biológico.

LINEAMIENTO: TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL , FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO, LA TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL						
OBJETIVO ESTRATEGICO	RESPONSABLE	META	EJECUCIÓN PORCENTUAL			
			2012	2013	2014	2015
DESARROLLAR CULTURA ORGANIZACIONAL	Subdirección Científica	Cumplimiento 100% del indicador de acciones	30%	30%	20%	20%
1. INICIATIVA ESTRATEGIA	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS		PRESUPUESTO ESTRATEGICO	
Gestionar capital organizacional	Área talento humano		Toda la institución		Propio	
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS		INDICADORES DE GESTION	
Desarrollo de un programa de Cultura Organizacional: Actitud de servicio y trato humanizado. Retoma de los valores	Mensual	Talento humano	Directos		% de satisfacción de usuario y percepción de propuesta de valor	
Desarrollo de habilidades en liderazgo, pensamiento asertivo y resolución de conflictos	Mensual	Talento humano	Directos		% de Personal Capacitado	
Capacitación técnica en alineación al sistema estratégico institucional y traducción en propuesta de valor para el cliente.	Mensual	Talento humano	Directos		% de Personal Capacitado	
Desarrollo de un programa en técnicas de trabajo en equipo	Trimestral	Talento humano	Directos		% de Personal Capacitado % Clima laboral	
OBJETIVO ESTRATEGICO	RESPONSABLE	META	EJECUCIÓN PORCENTUAL			
			2012	2013	2014	2015
ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	Gerencia	60% Actualización y desarrollo tecnológico	20%	20%	10%	10%
1. INICIATIVA ESTRATEGIA	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS		PRESUPUESTO ESTRATEGICO	
Gestionar capital de información y TIC	Planeación, gerencia		Todas las áreas		Propio	
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS		INDICADORES DE GESTION	
Establecer un plan de Comunicación interna y comunicación externa	Mensual	Subdirección científica y administrativa	Directos		% Plan de Comunicación interna y comunicación externa	
Fortalecimiento y ajuste de Bases de datos e	Mensual	Sistemas	Directos		% Fortalecimiento y ajuste de	

historia clínica electrónica e información para E.P.S				Bases de datos e historia clínica electrónica			
Renovación de equipos por obsolescencia y/o deterioro.	Mensual	Subdirección científica	Directos	% Renovación de equipos por obsolescencia y/o deterioro			
Conformación de grupos de investigación e inscripción a Colciencias o entidades con fines de investigación. Alianzas a través de convenios docencia-servicio con instituciones educativas.	Mensual	Subdirección científica y administrativa	Directos	% de Conformación de grupos de investigación			
OBJETIVO ESTRATEGICO							
OBJETIVO ESTRATEGICO	RESPONSABLE	META	EJECUCIÓN PORCENTUAL				
			2012	2013	2014	2015	
PERSONAL MOTIVADO Y PREPARADO	Gerencia	80% personal motivado y preparado	20%	20%	20%	20%	
1. INICIATIVA ESTRATEGIA	AREA RESPONSABLE		AREAS COMPROMETIDAS		PRESUPUESTO ESTRATEGICO		
Gestionar capital humano	Jurídica, subdirección científica y administrativa		Todas las áreas		Propio		
ACCIONES A EMPRENDER	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS		INDICADORES DE GESTION		
Crear área de gestión del talento humano	Mensual	Jurídica, subdirección científica y administrativa	Directos		% Creación área de gestión del talento humano		
Desarrollo de un Sistema Integral de Gestión del Recurso Humano	Mensual	Talento humano	Directos		% de Desarrollo de un Sistema Integral de Gestión del Recurso Humano		
Desarrollo de un sistema compensación, incentivos y motivación	Mensual	Talento humano	Directos		% de Desarrollo de un sistema compensación, incentivos y motivación		
Desarrollar un sistema de selección e inducción al personal	Mensual	Talento humano	Directos		% Desarrollo de un sistema de selección e inducción al personal		
Implementar un sistema de desarrollo y desempeño del talento humano	Mensual	Talento humano	Directos		% de Implementación de un sistema de desarrollo y desempeño del talento humano		

CONCLUSIONES

El Plan de Desarrollo Institucional de la ESE Clínica Guane y su R.I.S, es el principal instrumento de gestión de la Empresa, donde se definen las políticas y estrategias de desarrollo para cada cuatrefeño, en este caso 2012 a 2015, las cuales se encuentran orientadas hacia la obtención del crecimiento institucional, el desarrollo de los servicios, la sostenibilidad económica empresarial, la gestión del talento humano, la trascendencia de la investigación e innovación y la cordial convivencia de todos sus actores.

Teniendo en cuenta que la calidad de vida, comprende los bienes y servicios a que por derecho y dignidad deben tener acceso los individuos y grupos sociales para satisfacer necesidades de carácter natural y social, se diseña el proyecto plan de desarrollo E.S.E Clínica Guane y su R.I.S, para garantizar a los Florideños, el acceso a su clínica, Comprometida con la Calidad de los servicios, el respeto a la vida y el Desarrollo Humano Integral Sostenible.

El proyecto plan se concibe además como un proceso de concertación de objetivos generales y estratégicos, resultado de un diagnóstico estratégico gerencial realizado previamente, para la formulación y selección de planes de inversión y desarrollo, que al ser ejecutados por su validez y su viabilidad, en el marco de un modelo de actuación público – privado comprometido, participativo, concertado y creciente, dan como resultado la operatividad rentable de la institución, en la prestación de servicios de primer nivel de atención en salud, maximizando la satisfacción del ciudadano-cliente y su valor como empresa social del estado en el mercado.

El Plan de Desarrollo Institucional 2012– 2015 “E.S.E Clínica Guane y su R.I.S” Es un Plan con carácter estratégico, tiene una presentación más ágil y accesible al entendimiento de organismos del estado y a los ciudadano que quiere ser veedor de la institución, que le presta los servicios de salud a la comunidad.

El Plan se formula con un enfoque por dimensiones, teniendo en cuenta que el desarrollo funciona como un proceso dinámico en el cual intervienen factores y circunstancias, todas ellas interdependientes e interactivas, siendo cada una simultáneamente causa y efecto. Por esta razón el Plan incluye un análisis estructural estratégico de implantación de la estrategia, como factor endógeno de cambio cultural organizacional.

Es un Plan con proyección prospectiva (año 2.020), porque se formula partiendo de la necesidad de transformar, en el corto y mediano plazo, la realidad existente con una visión de servicio o mercado competitivo, esto quiere decir que el Plan dejará diseñada anticipadamente la realidad deseada para el futuro, los caminos

que conducen a ella y las correspondientes acciones para alcanzarla y afrontar los retos y las amenazas de su entorno.

Es de vital importancia para la institución, que el equipo de dirección de continuidad al plan de desarrollo para generar una posibilidad mayor a la institución de ser sostenible y competitiva. El futuro resultado de las estrategias dependerá de la coherencia entre políticas objetivos estratégicos, planes y programa de implementación de los mismos.

El presente documento llega hasta el enunciado de los distintos Planes estratégicos generales, habrá que formular en forma específica, para cada uno de ellos responsables, metas cronogramas de ejecución indicadores para evaluar su éxito y presupuesto, lo cual es responsabilidad de la gerencia a partir del momento en que decida poner en práctica este plan de desarrollo institucional.

Finalmente el trabajo realizado, le aporta a la E.S.E Clínica Guane y su Ris, una estructura de implementación de un sistema gerencial estratégico, soportado en bases teóricas y metodología actual, sobre el cual soportar un plan de desarrollo institucional con el objetivo de fortalecer la institución en un marco de productividad y competitividad para el próximo cuatrienio.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADOLFO H. CHORNY. Planificación en Salud: viejas ideas en nuevos ropajes cuadernos médico sociales 73: 23-44. Consultado 25 de septiembre de 2010.
2. ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE SALUD. ASSALUD.- fundación fes.- Bogotá.2006
3. BAENA, E.; JAIRO SÁNCHEZ, J.; MONTOYA SUÁREZ, o. el entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Revista scientia et technica, n^o 23/ diciembre. Universidad tecnológica de Pereira, Pereira (Colombia). 2003.
4. BRYAN L. Y HULME R. 2003. Gestionando para un desempeño corporativo superior. the mckinsey quarterly n.3
5. CHAN KIM W Y MAUBORGNE R. 2005. La estrategia del océano azul. editorial norma s.a.
6. Decreto 357 -febrero 8 de 2008 y resolución 473 de 2008 República de Colombia, Gobierno Nacional, Bogotá d.c.
7. DR. JOSÉ IGNACIO GUTIÉRREZ GÓMEZ, Metodología propuesta para la elaboración de un plan de desarrollo institucional aplicable a empresas sociales del estado de primer nivel de complejidad, división de postgrados en salud pública. postgrado en gerencia de ips grupo xii, Medellín - Antioquia 2007
8. HILL, CHARLES W, JONES GARETHR. Administración estratégica: un enfoque integrado, mcgraw hill/interamericana editores, méxico, d.f
9. INFORME DE GESTIÓN 2008-2011, “decreto 357 y resolución 473 del 2008” , E.S.E clínica Guane.
10. JOSÉ MARÍA PAGANINI. Las estrategias para la calidad y eficiencia en salud. Centro Interdisciplinario para la Salud; Facultad de Ciencias Médicas, Universidad Nacional de La Plata Argentina.
11. KAPLAN, ROBERT Y NORTON, DAVID. Cuadro de mando integral. Gestión 2.000. Barcelona. octubre 2.000. harvard bussiness schooll press.
12. KRICK, THOMAS; FORSTATER, MAYA Y OTROS. “de las palabras a la acción: el compromiso con los stakeholders – manual para la práctica de las

- relaciones con los grupos de interés. accountability: institute of social and ethical accountability. inglaterra – 2006.
13. LEY 1438 DE 19 DE ENERO DE 2011, República de Colombia, Gobierno Nacional, Bogotá d.c. enero 19 de 2011.
 14. LÓPEZ VIÑEGLA, A. (2003): Gestión estratégica y medición. aeca. 2003.
 15. LUZ ELENA SÁNCHEZ GÓMEZ Y FRANCISCO JAVIER YÉPEZ LAS instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, Gómez ríos Darío. Toro Walter. Editado.
 16. MC LEOD, RAYMOND; ESCALONA GARCÍA, ROBERTO, Sistemas de información gerencial. 7a. edición año 2002 impreso en México.
 17. Metodología basada en la adaptación del modelo del ING. JAIRO AMAYA AMAYA Y del análisis planteado por el DR. ALFONSO OSORIO RUSSI, en su cátedra de Gerencia de la Planificación estratégica. Especialización de alta gerencia- UIS
 18. OTERO, M. JAIME.-JAIME I. OTERO I. gerencia en salud. –gestión de proyectos en salud. Bogotá. 2006.
 19. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE 2007-2009 gobernación de Bolívar
 20. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, FÁTIMA JACKELINE AMADOR POSADAS. 04-2002. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/pefja.htm>
 21. PLANES DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO. SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD. SUPERSALUD. 1998-2002. Bogotá. 2002.
 22. POST, JAMES; LEE E. PRESTON, SYBILLE SACHS. « redefining the corporation : stakeholder management and organizational wealth », stanford university press. usa 2006. Cap. i.
 23. RAMÍREZ J.S. 2001. The delta model: adaptive management for a changing world. liderazo & estrategia
 24. SALONER, GARTH Y OTROS. “Administración estratégica”. edit. limusa s.a, méxico. 2005. 441 pags.

25. TOLEDO LOBO, F: Experiència en planificacions estratègica en la universitat jaume i. jornada de planificación estratègica en la universidad de cádz. el bosque, septiembre 2003
26. TRUJILLO F. 2005. La estratagema empresarial. Disponible en Internet: www.cesoftco.com

ANEXOS

**Anexo A. Formato Encuesta de percepción del cliente01-usuario.
Fuente Autores**

**CLINICA GUANE Y SU R.I.S
PROYECTO PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
Encuesta de Percepción del Cliente-usuario
Ref. 01- mayo 2011**



Servicio solicitado		Fecha:	
Red integral de centros			

Su opinión nos ayudará a brindarle un mejor servicio, por lo que le solicitamos que califique objetivamente el servicio que le prestamos en cada uno de los siguientes rubros. Marque del 1 al 6 según corresponda.

Temas a evaluar	6 Excelente	5 Muy Bueno	4 Bueno	3 Regular	2 Mal	1 Deficiente
Califique la prestación de los servicio dentro de la clínica.						
En qué grado Percibe usted que el personal está dispuesto a ayudar a los pacientes						
horarios de atención y tiempos de espera para la asignación de citas y consultas medica general son						
El personal es amable y considerado con los usuarios						
Siente que sus derechos y deberes como usuario del sistema de seguridad social en salud se respetan dentro de la atención en la clínica.						
El suministro de medicamentos en la prestación del servicio es oportuno						
Considera usted que la ubicación de los centros de atención le permiten acceder fácilmente a la prestación de los servicios						
Las instalaciones ofrecen comodidad y seguridad, durante su permanencia en la institución.						

Muchas gracias por ayudarnos a darle un mejor servicio.

**Anexo B. Formato Encuesta de percepción del cliente02-Contratista.
Fuente Autores**

**CLINICA GUANE Y SU R.I.S
PROYECTO PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
Encuesta de Percepción del Cliente-contratista**



Ref. 02- mayo 2011

Área de labores		Fecha:	
Red integral de centros			

Su opinión nos ayudará a brindarle un mejor servicio, por lo que le solicitamos que califique objetivamente el servicio que le prestamos en cada uno de los siguientes rubros. Marque del 1 al 6 según corresponda.

Temas a evaluar	6 Exce lente	5 Muy Bueno	4 Bueno	3 Regul ar	2 Mal	1 Deficie nte
Califique la prestación de los servicio dentro de la clínica.						
Los servicios que presta la institución son las condiciones necesarias para la prestación del servicio proporcionadas por La institución son						
El suministro de medicamentos en la prestación del servicio es oportuno						
El trato que brindan el equipo a los usuarios lo realizan con responsabilidad y honestidad						
La Presentación física de las instalaciones según su criterio es						
Califique Las instalaciones según si brindan comodidad y seguridad, para la ejecución de su trabajo						
El material, utensilios, elementos y equipos para la prestación de su servicio es adecuado y suficiente						

Muchas gracias por ayudarnos a darle un mejor servicio.