

Actualización del plan estratégico 2016-2025 del instituto-fundación PROINAPSA-UIS

Angie Alejandra Garavito Ossa y Daniel Alexander Ardila Alza

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniería Industrial

Director

Luis Eduardo Becerra Ardila

Magister en Administración

Tutora

Nieves Zoraida Flórez García

Coordinadora del área de Educación y Comunicación

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2022

### **Agradecimientos**

La autora Angie Alejandra expresa su agradecimiento:

Quiero expresar mi gratitud principalmente a Dios por todas sus bendiciones, a la Universidad Industrial de Santander (UIS) y a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE) por la gran formación que me han brindado y me han permitido entrenar para ser una buena profesional, a nuestro director y docente Luis Eduardo Becerra Ardila quien nos orientó y compartió sus conocimientos de manera profesional e invaluable, al Instituto Fundación PROINAPSA-UIS que nos abrió sus puertas y nos permitió ser parte de un equipo profesional admirable e integro, a la directora de Proinapsa Blanca Patricia Mantilla Uribe, a nuestra tutora y coordinadora del área de educación y comunicación Nieves Zoraida Flórez García y al coordinador administrativo y financiero Carlos Andrés Buitrago por el acompañamiento permanente.

Asimismo, agradecer a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, a mi padre Helver Hernan Garavito Ochoa (QEPD) por su entrega y apoyo incondicional, a mi madre Monica Liney Ossa Saldarriaga por su amor y esmero y a mi pareja Wilson Daniel Moreno Prada por guiarme, animarme y darme fortaleza día a día, ya que sin todos ellos no hubiese sido posible la realización de este trabajo de grado.

**Tabla de contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	13
1. Planteamiento del Problema .....	16
2. Revisión de Literatura.....	17
2.1 Análisis general.....	17
2.1.1 Selección de la base de datos .....	17
2.1.2 Planteamiento de la ecuación de búsqueda.....	17
2.1.3 Criterios para la selección de artículos .....	18
2.1.4 Análisis de los resultados.....	19
3. Objetivos.....	35
3.1 Objetivo General.....	35
3.2 Objetivos Específicos.....	35
4. Marco de referencia .....	36
4.1 Marco de antecedentes .....	36
4.2 Marco teórico .....	37
4.2.1 Planeación estratégica.....	37
4.2.2 Matriz DOFA.....	39
4.2.3 Análisis PESTEL .....	39

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PROINAPSA-UIS	4
4.2.4 PCI .....	40
4.2.5 Indicadores KPI .....	41
4.2.6 Balance Score Card.....	42
5. Metodología .....	43
5.1 Revisión y elección de modelos técnicas e instrumentos de planificación estratégica.....	43
5.1.1 Búsqueda en la literatura instrumentos, modelos y técnicas para la planificación estratégica.	
43	
5.1.2 Inspección y selección de modelos y técnicas aplicables en la planeación estratégica. ....	43
5.2 Evaluación del nivel de ejecución del plan estratégico 2016-2025 .....	43
5.2.1 Revisión del documento del plan estratégico actual de PROINAPSA-UIS (2016-2025). ..	44
5.2.2 Recolección de información por fuentes primarias (directivos de PROINAPSA-UIS) y fuentes secundarias (informes del sector, publicaciones, entre otros).....	44
5.2.3 Realización de encuestas y entrevistas a directivos y empleados de PROINAPSA-UIS....	44
5.2.4 Acompañamiento en la revisión y/o actualización de su misión, visión y valores de PROINAPSA-UIS.....	44
5.2.5 Revisión del marco estratégico con base en los resultados del análisis estratégico. ....	44
5.3 Análisis del entorno actual para considerar los factores que requieren actualización .....	44
5.3.1 Revisión de los documentos actualizados para la formulación del plan estratégico. ....	45
5.3.2 Utilización de herramientas de análisis estratégico. ....	45
5.4 Propuesta del documento ejecutivo (Plan Estratégico Actualizado) para PROINAPSA-UIS	45

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PROINAPSA-UIS	5
5.4.1 Construcción de estrategias de mejora para la actualización del plan. ....	45
5.4.2 Reformulación del marco estratégico. ....	45
5.4.3 Elaboración del plan estratégico para PROINAPSA-UIS. ....	45
5.4 Diseño del instrumento de seguimiento aplicable a la planeación estratégica .....	45
5.4.1 Realización del plan de acción a partir de las estrategias propuestas en el plan. ....	46
5.4.2 Formulación indicadores cuantitativos y cualitativos que abarquen todas las áreas de la empresa. ....	46
5.4.3 Diseño de un BSC para seguimiento de indicadores del plan de acción. ....	46
6. Resultados .....	46
6.1 Evaluación del nivel de ejecución del plan estratégico 2016-2025 .....	46
6.1.1 Análisis de la revisión del documento del plan estratégico actual de PROINAPSA-UIS (2016-2025).....	46
6.1.2 Análisis PESTEL actual.....	49
6.1.3 Matriz PCI actual .....	58
6.1.4 Matriz DOFA actual .....	59
6.1.5 Diseño de la encuestas y entrevistas a directivos de PROINAPSA-UIS.....	60
6.1.6 Análisis de las encuestas .....	61
6.1.7 Misión, visión y valores de PROINAPSA-UIS. ....	74
6.1.8 Misión, visión y valores de PROINAPSA-UIS (PROPUESTOS). ....	76
6.2 Propuesta del documento ejecutivo (Plan Estratégico Actualizado) para PROINAPSA-UIS	77

6.2.1 Objetivos estratégicos. ....	77
6.2.2 Plan de acción .....	91
7. Conclusiones .....	92
8. Recomendaciones .....	93
Referencias bibliográficas.....	94

**Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Cumplimiento de Objetivos .....	15
Tabla 2 Criterios para la selección de artículos .....	18

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Resultados de encuesta a directivos .....	61
Figura 2. Resultados de encuesta a directivos .....	62
Figura 3. Resultados de encuesta a directivos .....	64
Figura 4. Resultados de encuesta por rango de edad .....	64
Figura 5. Resultados de encuesta por género.....	65
Figura 6. Resultados de encuesta por tiempo de trabajo.....	65
Figura 7. Resultados de encuesta por nivel socioeconómico.....	66
Figura 8. Resultados de encuesta por nivel educativo .....	66
Figura 9. Resultados de encuesta por relación entre el estado civil y colaboración entre empleados .....	67
Figura 10. Resultados de encuesta en relación con el nivel de satisfacción de los colaboradores	67
Figura 11. Resultados de encuesta por relación entre delegación de responsabilidades y recompensa .....	68
Figura 12. Resultados de encuesta por nivel de entusiasmo para nuevos aprendizajes.....	68
Figura 13. Resultados de encuesta por nivel de retroalimentación de los colaboradores.....	69
Figura 14. Resultados de encuesta por nivel de satisfacción con respecto a la higiene en el lugar de trabajo.....	69
Figura 15. Resultados de encuesta por nivel de aceptación al cambio .....	70
Figura 16. Resultados de encuesta con respecto a la toma de decisiones de manera autónoma ..	70



Figura 17. Resultados de encuesta por nivel de percepción sobre el estado de las herramientas y equipos .....	71
Figura 18. Resultados de encuesta sobre la percepción de pago del colaborador .....	71
Figura 19. Resultados de encuesta relacionando el nivel de confianza del colaborador con sus superiores .....	72
Figura 20. Resultados de encuesta con relación al nivel de responsabilidad del colaborador.....	72
Figura 21. Resultados de encuesta con respecto a la percepción del colaborador sobre promociones laborales .....	73
Figura 22. Resultados de encuesta sobre la percepción del colaborador a las herramientas de medición de desempeño .....	73
Figura 23. Resultados de encuesta sobre la percepción del colaborador en temas de motivación por parte de sus superiores .....	74
Figura 24. Estrategia Mariposa Actualizada.....	91

### **Listas de Apéndices**

Apéndice A. Matriz PCI

Apéndice B. Objetivos Estratégicos Planteados

Apéndice C. Encuesta de Planificación Estratégica

Apéndice D. Encuesta de Percepción para Verificar el Clima Organizacional

Apéndice E. Balance Scorecard

NOTA: Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS.

## Resumen

**Título:** Actualización del plan estratégico 2016-2025 del instituto-fundación PROINAPSA UIS<sup>1</sup>

**Autores:** Angie Alejandra Garavito Ossa y Daniel Alexander Ardila Alza<sup>2</sup>

**Palabras Clave:** Planeación estratégica, direccionamiento, toma de decisiones, análisis estratégico, plan de acción y marco estratégico.

**Descripción:** El Plan Estratégico es una herramienta fundamental porque le permite a los líderes plasmar la dirección que le quieren dar a la organización, así mismo, transmitirlo a todos sus colaboradores y lograr una sinergia entre todas las áreas. Para esto, es necesario definir la situación actual ya que no se puede trazar una trayectoria si no se conocen los recursos disponibles que no permiten alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se considera pertinente actualizar el plan estratégico 2016-2025 de PROINAPSA - UIS, debido variaciones en el entorno de la organización, como la actualización del plan de desarrollo institucional de la UIS (2019-2030), los nuevos desafíos de salud pública y los cambios generados por la pandemia COVID-19, por lo tanto, es preciso evaluar las oportunidades y amenazas potenciales que pueden afectar el desarrollo del plan estratégico.

Para el desarrollo de este trabajo se realiza un estudio del macroentorno con tres herramientas de análisis estratégico que son: PESTEL, PCI y DOFA. La evaluación del cumplimiento del plan anterior y el análisis del microentorno se llevan a cabo mediante encuestas y el análisis de los respectivos resultados. En este proceso también se definen las acciones a corto y largo plazo para llegar a los objetivos, que deben ser medibles, específicos, realistas, significativos y en un periodo de tiempo determinado, sin embargo, para su correcta aplicación y seguimiento es indispensable el compromiso del personal de todas las áreas de PROINAPSA – UIS, para lo cual se implementa un Balance Score Card (BSC) que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la trazabilidad y control del desarrollo del plan estratégico, facilitando la comunicación y permitiendo la distribución de información estratégicamente relevante entre todos los departamentos y miembros de la organización.

---

<sup>1</sup> Trabajo de Grado

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Director: Luis Eduardo Becerra Ardila. Magister en Administración.

### Abstract

**Title:** Updating of the strategic plan 2016-2025 of the institute-foundation PROINAPSA UIS<sup>1</sup>

**Authors:** Angie Alejandra Garavito Ossa and Daniel Alexander Ardila Alza<sup>2</sup>

**Keywords:** Strategic planning, direction, decision making, action plan, strategic análisis, strategic framework.

**Description:** The Strategic Plan is a fundamental tool because it allows leaders to shape the direction they want to give to the organization, likewise, to communicate it to all their collaborators and achieve synergy between all areas. For this, it is necessary to define the current situation since a trajectory cannot be traced if the available resources that allow us to achieve the proposed objectives are not known. It is considered pertinent to update the 2016-2025 strategic plan of PROINAPSA - UIS, due to variations in the organization's environment, such as the update of the institutional development plan of the UIS (2019-2030), the new challenges of public health and the changes generated by the COVID-19 pandemic. Therefore, it is necessary to evaluate the potential opportunities and threats that may affect the development of the strategic plan.

For the development of this work, a study of the macro environment is carried out with three strategic analysis tools which are: PESTEL, PCI and DOFA. The evaluation of compliance with the previous plan and the analysis of the microenvironment are carried out through surveys and the analysis of the respective results. In this process, short- and long-term actions are also defined to reach the objectives, which must be measurable, specific, realistic, significant and within a certain period of time. However, for their correct application and monitoring, commitment from all employees of all areas is essential of PROINAPSA - UIS, for which a Balance Score Card (BSC) is implemented this allows the integration of both aspects of strategic direction, such as traceability and control of the development of the strategic plan, facilitating communication and allowing the distribution of strategically relevant information among all departments and members of the organization.

---

<sup>1</sup> Degree work

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Luis Eduardo Becerra Ardila. Estudiante de Doctorado Gestión y Desarrollo Tecnológico en Ingeniería

## **Introducción**

La elaboración de un plan estratégico en una organización permite conocer el direccionamiento y la unificación de los esfuerzos hasta lograr una sinergia dentro de los equipos de dicha organización en función de las metas, expectativas colectivas y cultura organizacional; dicho de otro modo, esto produce una gestión más eficiente, en cuanto a la logística, los recursos, la optimización de costos, la cadena de valor, entre otros.

Por lo anterior, es necesario contar con una perspectiva a largo plazo, que oriente de forma efectiva el rumbo de la organización, la toma de decisiones, y de este modo sobresalir en un mundo cada vez más complejo y desafiante. El planeamiento estratégico debe ser un proceso dinámico y flexible que se adapte a las exigencias del medio y a las necesidades de la organización, para posicionarse y consolidarse bajo lineamientos claramente definidos; por otra parte, no solo proporciona información sobre la situación actual sino también, a dónde se quiere llegar en un tiempo determinado, cuál sería la forma de hacerlo y cómo conseguirlo con los recursos disponibles.

El Instituto PROINAPSA de la Facultad de Salud de la UIS, nació como un proyecto de investigación en 1985 con financiación de la Fundación W.K Kellog de los Estados Unidos, luego se institucionalizó de 2 formas con la creación de la Fundación PROINAPSA en 1990 y luego como un Instituto en 1991 y 1993 (Acuerdos del Consejo Superior). Desde entonces la Fundación PROINAPSA ha apalancado financieramente al Instituto PROINAPSA, y todos los desarrollos que se realizan quedan a nombre del Instituto PROINAPSA de la UIS.

Por eso en el Plan estratégico anterior 2016-2025 se denominó Instituto- Fundación PROINAPSA-UIS, pues recoge las dos figuras jurídicas, es decir la del Instituto PROINAPSA que es una dependencia UIS y la Fundación que le ha dado el apalancamiento financiero al primero.

Su enfoque es contribuir a mejorar el estado de salud de la comunidad, dando prioridad a los grupos humanos de estratos socioeconómicos más deprimidos, mediante la articulación de recursos y esfuerzos de las instituciones de salud del sector oficial, la academia y grupos organizados de la comunidad.

Su recorrido por la atención primaria de la salud, continuando por la educación y la comunicación para la salud, la prevención de las enfermedades, la participación comunitaria, el trabajo intersectorial y recientemente, en la promoción de la salud, les han permitido ser un referente a nivel nacional e internacional por su experiencia y forma distinta de pensar, sentir y hacer la salud. Actualmente, el Instituto-Fundación PROINAPSA-UIS, que en adelante se llamará PROINAPSA-UIS, cuenta con el plan estratégico para el periodo comprendido entre el 2016 y el 2025; sin embargo, factores tales como la actualización del Plan de Desarrollo Institucional de la UIS (PDI 2019-2030), los nuevos desafíos de la salud pública y la situación actual generada por la pandemia de COVID-19 pueden tener un gran impacto en la organización. En particular, la pandemia puede afectar a sus colaboradores física y psicológicamente, perjudicando el funcionamiento del instituto, y la forma en que se ejecutan los proyectos (Nieves Zoraida Flórez, Coordinadora Área de Educación y Comunicación, 01 de septiembre de 2020).

En consideración de lo anterior, es necesario que se actualice el plan estratégico formulado en el año 2016 y se reconozcan las oportunidades, las amenazas y demás cambios en el entorno para evitar la duplicación de esfuerzos, potenciar acciones y reconocer las deficiencias presentes en la organización. En consecuencia, es pertinente la implementación de un modelo que refleje la

visión y la estrategia de esta organización, que busque el equilibrio entre los diversos indicadores externos (orientado a los accionistas y a los usuarios) y medidas internas de los procesos A

A continuación, se presenta la tabla de cumplimiento de objetivos y el numeral en el cual se encuentra desarrollado cada uno.

**Tabla 1**

*Cumplimiento de Objetivos*

<b>Objetivos</b>	<b>Cumplimiento</b>
Revisar en la literatura modelos, técnicas e instrumentos de planificación estratégica para elegir aquellas que se ajusten a los requerimientos del Instituto.	Numeral 2
Evaluar el nivel de ejecución y efectividad del plan estratégico 2016-2025 de PROINAPSA-UIS desde su formulación hasta la fecha.	Numeral 6
Analizar el entorno actual (externo e interno) para considerar los factores que requieren actualización.	Numeral 6
Proponer en un documento ejecutivo (Plan estratégico actualizado) estrategias a corto y largo plazo que faciliten la toma de decisiones de PROINAPSA-UIS.	Numeral 6
Diseñar un instrumento de seguimiento aplicable a la planeación estratégica que integre los indicadores más importantes de PROINAPSA-UIS.	Numeral 6

## 1. Planteamiento del Problema

El plan estratégico actual de PROINAPSA-UIS fue formulado en el año 2016 con el propósito de gestionar los objetivos de la organización en aras de alcanzar su desarrollo organizativo, y responder así a las demandas emergentes del entorno, sin embargo, debido a cambios drásticos de su ambiente como la actualización del plan de desarrollo institucional de la UIS (PDI), que aceleró significativamente la necesidad de implementar herramientas que se acoplen a los retos organizacionales vigentes; la pandemia del COVID 19 que generó un cambio en la dinámica económica, social, educativa y de salud nacional; el cambio en la interacción de PROINAPSA-UIS con el microentorno y stakeholders y la evaluación de exactitud de los indicadores planteados ya que en algunas ocasiones se ve muy por debajo o por encima de la meta fijada.

Los nuevos retos institucionales determinan una alineación estratégica entre PROINAPSA-UIS y la UIS de lo contrario podría generar una escasa efectividad de la organización. Los cambios drásticos en su macroentorno requieren una adaptación a las nuevas necesidades comunicativas y compartirlo con las comunidades sin acceso o conocimiento a las TIC'S para cumplir de su objetivo misional. Una mala perspectiva referente al cumplimiento de los indicadores de gestión puede ocasionar una errónea utilización de recursos generando déficit o volverse insostenible en el tiempo.

Dado lo anterior, PROINAPSA-UIS, tiene la necesidad de integrar en sus sistemas de gestión interna un nuevo enfoque en el cual se tengan en cuenta coyunturas como la actual pandemia, el ajuste y alineamiento a los nuevos retos e intereses presentados en la actualización del PDI dado que la UIS es el principal determinante del ambiente externo; la implementación de



nuevas herramientas y generación de nuevas competencias y habilidades para su utilización y finalmente el replanteamiento los indicadores de gestión para ajustarlos al entorno actual.

Para resolver esta problemática se plantea la actualización del plan estratégico y realización del plan de acción para que se adecue a las nuevas necesidades organizacionales.

## **2. Revisión de Literatura**

El objetivo “Revisión y elección de modelos técnicas e instrumentos de planificación estratégica” se desarrolla mediante ecuación de búsqueda que ayuda a recolectar información, para orientar el desarrollo del plan y exponer diferentes modelos y técnicas aplicables a la planeación estratégica.

### **2.1 Análisis general**

Para realizar el análisis bibliométrico, se definió en tres etapas, planteadas por los autores Martínez, Bravo y Becerra Ardila (2013): 1) Recolección de información, 2) Transformación y análisis de información y, 3) Generación de resultados.

#### ***2.1.1 Selección de la base de datos***

La investigación realizada se llevó a cabo en la base de datos científica: Science Direct, ya que es una de las mayores bases de datos de citas y resúmenes de literatura revisada por pares: revistas científicas, libros y actas de congresos.

#### ***2.1.2 Planteamiento de la ecuación de búsqueda***

La ecuación de búsqueda se diseñó incluyendo palabras claves, operadores booleanos y operadores de posición para su obtención final descrita a continuación:

((Models) OR (Technical) OR (Instruments) AND ("Strategic planning") OR ("Strategic plan")) AND ("prevention Health") OR (medical industry) OR (medical sector))

### ***2.1.3 Criterios para la selección de artículos***

Para la selección de los documentos potenciales, se estableció criterios de inclusión, de exclusión, y criterios de calidad presentados en la tabla:

**Tabla 2**

*Criterios para la selección de artículos*

Criterio	Descripción
Criterios de Inclusión	Documentos que se encuentren en la base de datos Science Direct Ventana de tiempo abierta Documentos en inglés y español. Tipos de documentos: artículos y revisiones.
Criterios de Exclusión	Artículos que, a pesar de cumplir con los términos de búsqueda, no tienen relación directa al tema.
Criterios de Calidad	Los artículos encontrados, deben mostrar algún tipo de relación con modelos, técnicas e instrumentos de planificación estratégica para instituciones. Los documentos deben suministrar información significativa a la investigación relacionada con la planificación estratégica de instituciones del sector salud preferiblemente sin ánimo de lucro.

---

Los documentos que contribuyan al marco teórico sobre herramientas de seguimiento de indicadores, uso del balance scorecard y demás metodologías.

El artículo debe mostrar concordancia con el tema.

---

#### ***2.1.4 Análisis de los resultados***

Para la revisión de literatura preliminar se realizó un análisis de artículos de literatura gris para identificar palabras clave, hecho esto se seleccionó la base de datos Science Direct dado que tienen el mejor contenido científico y cumplen con los criterios de calidad para la presente tesis, después se procedió a llevar la búsqueda a cabo en Google Scholar, tomando inicialmente como base dos temas: planeación estratégica y el sector salud, especialmente instituciones sin ánimo de lucro, a partir de esto se encontraron palabras clave para el diseño del prototipo de la ecuación de búsqueda, con operadores booleanos y con la herramienta thesaurus (para encontrar sinónimos) con el fin de encontrar más términos que hicieran referencia al mismo tema.

Una vez se desarrollada la ecuación, se analizó los resúmenes y títulos de los artículos correspondientes para excluir aquellos que no correspondían o hacían referencia al tema según los criterios descritos con el fin de clasificar aquellos que aportaban a la investigación.

La planificación estratégica constituye una de las actividades clave de todas las organizaciones, con el fin de ampliar el alcance más allá del corto plazo, en un entorno marcado por la incertidumbre, el riesgo y los cambios multicausales. Particularmente para las instituciones de salud este es un tema trascendental, si se considera su alta responsabilidad social lo que implica a diversos grupos internos y externos, cuyos objetivos deberán ser manejados con coherencia a través de un adecuado proceso de planificación estratégica. (Robles, et al, 2017)

En la actualidad, las organizaciones son estudiadas como un sistema en el cual interactúan, de modo integrado, tanto componentes materiales como subjetivos, con diseños organizacionales y enfoques de gestión donde la organización y la sociedad se integran a los sistemas complejos. En el caso de las instituciones de salud se ven influenciadas por la responsabilidad que se tiene ante el individuo, su familia y la comunidad en general, la complejidad de su manejo, los avances técnicos y científicos, (Malagón, Galán y Pontón, 2008) a lo que deben adaptarse las técnicas gerenciales que se empleen, observando que solo con una perspectiva de mediano y largo plazo se logra prever las múltiples interrelaciones y consecuencias de las decisiones, precisando los medios para lograr los objetivos. (Calero y Fernández, 2007)

La planificación estratégica se hace importante en sectores altamente vinculados con el desarrollo social como es la salud pública, marcada además por la compleja coyuntura económica donde los gobiernos requieren administrar de forma eficaz y eficiente los escasos recursos para atender la progresiva demanda social. (Priede, López y Rodríguez, 2014)

La metodología de planificación estratégica debe contener: directrices estratégicas, análisis del entorno general, análisis interno, lineamientos estratégicos, implementación, seguimiento y control. La elección del método a emplear debe basarse en criterios de flexibilidad, interconectividad, intercambio de entradas, simplificación, causalidad, verificabilidad e innovación como principios de la mejora en la gestión. (Fernández y Rivera, 2016)

La planificación estratégica tiene como característica distintiva la formulación de objetivos a mediano y largo plazo, acompañados de los indicadores y metas, estableciendo los cursos de acción/estrategias (Armijo, 2009), adicionalmente se deben establecer acciones que permitan generar nuevas metodologías de trabajo y procesos, que garanticen la efectividad de la actividad de planificación estratégica.

En instituciones de salud los principales retos se relacionan con tomar en consideración las necesidades/objetivos de todos los grupos de interés involucrados en la gestión, tanto internos como externos; el conocimiento de la normativa y las políticas públicas establecidas para el sector.

La Planificación Estratégica es un proceso que conduce al capital humano a establecer metas organizacionales, definir estrategias y políticas para el logro de esas metas, desarrollar planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. En el estudio realizado cuyo propósito fue diseñar un plan estratégico de integración del equipo de salud para optimizar la atención a los usuarios que acuden a un ambulatorio; en países como en Venezuela, la creciente complejidad de los sistemas de salud y de las organizaciones que participan en ellos demandan el desarrollo de nuevas visiones, conocimientos y habilidades en el desempeño administrativo del capital humano, desde una perspectiva global y estratégica para establecer metas y objetivos y por consiguiente en el proceso de la toma de decisiones de las organizaciones de salud a la que pertenecen. (Bolívar y Castillo, 2017)

Bolívar y Castillo (2017) diseñaron un plan estratégico de integración del equipo de salud para optimizar del proceso de atención a los usuarios que asisten al ambulatorio, para ello tomaron en cuenta el direccionamiento estratégico integrado por los principios corporativos (valores, creencias y normas que deben ser compartidos por todos sus miembros), la visión (señala el rumbo, define la dirección de la organización y sirve de guía en la formación de estrategias) y la misión (incluye la formulación de los propósitos de la organización), el diagnóstico estratégico como el marco de referencia para el análisis actual de una organización, tanto internamente como frente a su entorno partiendo de la matriz DOFA y del análisis de la vulnerabilidad, en la formulación estratégica incluyeron planes de acción concretos, con definición responsable objetivos y las estrategias de cada área funcional y finalmente se definen unos índices que

permiten medir este desempeño que debe realizarse en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de la planificación estratégica y puedan introducirse los ajustes o modificación de la situación requerida.

Los autores Bolívar y Castillo estructuraron tres fases: diagnóstico; estudio de factibilidad, factibilidad operativa/ técnica, factibilidad financiera y culminó con el diseño de la propuesta, primero determinaron la necesidad de diseñar un Plan Estratégico de Integración a través de una encuesta tipo cuestionario con 5 opciones de respuesta en la escala de Likert, para la validación del instrumento se plasmó mediante la revisión de expertos, quienes emitieron su opinión en una tabla de variables desglosada en sus dimensiones e indicadores. La confiabilidad interna fue efectuada por medio de una prueba piloto, luego calcularon el coeficiente Alpha de Cronbach (es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida), después, estudiaron la factibilidad operativa, la factibilidad técnica y la factibilidad financiera para la aplicación de la propuesta al equipo de salud, en la cual se considera todos aquellos recursos materiales necesarios y recursos humanos que participaron, y las actividades que fueron necesarias para lograr los objetivos y finalmente se elaboró la propuesta, en esta se describió los objetivos, los principios corporativos, se especificaron sus características como ser implementada bajo la modalidad de talleres, integradora, flexible y el plan de acción.

En otra investigación en programas de prevención y manejo de enfermedades, específicamente en el Programa Nacional de Educación sobre la Diabetes (NDEP), el principal programa federal sobre diabetes patrocinado por los Institutos Nacionales de Salud (NIH) y los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC), realizaron unas encuestas con el fin de mejorar la planificación estratégica del mismo, para ello utilizaron datos cuantitativos primarios y secundarios e investigación de audiencia cualitativa para guiar el programa en la

planificación y evaluación, mediante la realización de su propia encuesta basada en la población, la Encuesta Nacional de Diabetes del NDEP (NNDS). Este se lleva a cabo cada 2 a 3 años y rastrea los cambios en el conocimiento, las actitudes y los indicadores de la práctica. (Griffey, Piccinino, Gallivan, Doner Lotenberg, & Tuncer, 2017)

En este proyecto, determinaron los desafíos de los programas educativos para la promoción de la salud y prevención de las enfermedades, encontrando que estos no funcionan de forma aislada, estos son intrínsecamente "desordenados" y no están alineados con los programas nacionales (Hornik, 2002). Por ejemplo, estos autores encontraron que los programas a menudo tienen poco control sobre la colocación de anuncios de servicio público en los canales de los medios, además, las organizaciones asociadas no puedan programar sus actividades al mismo tiempo que el programa nacional, lo que disminuye la frecuencia e intensidad de la entrega de mensajes. Además, los programas patrocinados por el gobierno para abordar las prioridades de salud pública a menudo dirigen sus actividades a múltiples audiencias que tienen el mayor riesgo, como audiencias de minorías raciales y étnicas o personas mayores. Como resultado, los recursos se distribuyen entre los esfuerzos para llegar a múltiples audiencias con mensajes personalizados en lugar de dirigirse de manera intensiva a solo unos pocos segmentos de audiencia durante un largo período de tiempo.

Wakefield, Loken y Hornik, (2010) señalaron que se podían diseñar evaluaciones los cuales incluyen, análisis de series de tiempo, experimentos naturales y análisis de asociaciones en estudios basados en la población. Evaluadores como Davidson, Nakazona, Afifi y Gutierrez (2009) ,Helitzer, Peterson, Thompson y Fluder (2008) y Wutzke et al. (2007) han incluido medidas de línea de base, procesos y resultados recopiladas de una sola fuente o trianguladas de múltiples fuentes como parte de un estudio de evaluación único o longitudinal.

El programa de prevención para su planificación estratégica se guía por un modelo lógico y utilizan un marco que se centra en ocho variables importantes, tres de estas variables son necesarias y suficientes para el cambio de comportamiento de los usuarios en cuanto a su salud, también en la motivación o la intención positiva de participar y si tienen las habilidades adecuadas o capacidad para hacerlo (Fishbein et al., 2001 , Lotenberg, 2010).

Por lo tanto, se ha centrado más en ayudar a las personas a cambiar su comportamiento, recurriendo al modelo de etapas de cambio (Prochaska y DiClemente, 2005) el cual brinda orientación sobre quién es probable que esté listo para cambiar, por lo tanto, utilizaron este modelo para identificar la etapa de cambio de las personas, mediante enfoques eficaces para la prevención y el control de la diabetes, también usaron una amplia gama de estrategias de divulgación y educación. Estos incluyen un sitio web integral que contiene recursos para personas en riesgo de padecer, sus familiares y profesionales de la salud, capacitación y asistencia técnica para organizaciones que se dirigen a diversos grupos de audiencia, divulgación a través de los medios de comunicación y las redes sociales, y materiales educativos que se pueden obtener de forma gratuita. Los socios complementan la distribución de los mensajes del programa a través de sus propios canales de comunicación.

Los planes estratégicos de (Griffey, Piccinino, Gallivan, Doner Lotenberg, & Tuncer, 2017) se basaron en la revisión periódica y el monitoreo de la literatura sobre comportamiento de salud y los datos de encuestas de salud nacionales. Las revisiones secundarias permiten al programa rastrear las tendencias en la epidemiología y los datos disponibles, pero limitados, sobre el conocimiento, las actitudes y las prácticas de la audiencia objetivo. Para obtener más información el programa utilizó métodos de investigación cualitativa formativa, como entrevistas



de grupos focales, con lo que concluyeron que era importante para el plan estratégico realizar las siguientes actividades:

Utilizar el modelo lógico de insumos, productos y resultados del programa como guía de la dirección de los esfuerzos de evaluación del programa para identificar enfoques teóricos específicos que pueden guiar el desarrollo de la intervención y maximizar el logro de los resultados.

Utilización de un conjunto de medidas de resultados del programa para monitorear los cambios relacionados con la diabetes a lo largo del tiempo utilizando métodos de evaluación cuantitativos y cualitativos.

La Encuesta Nacional de Diabetes de NDEP (NNDS): una herramienta clave para la evaluación de programas

Los resultados de la encuesta se usaron para documentar las tendencias de la audiencia y para el desarrollo de nuevos mensajes y campañas, en el perfeccionamiento de los mensajes anteriores y en la realización de los cambios necesarios en las estrategias de promoción, difusión y asociación. (Griffey, Piccinino, Gallivan, Doner Lotenberg, & Tuncer, 2017)

Por otra parte, también realizaron varias oleadas de una campaña mediática multifacética, que desarrolló mensajes y materiales de prevención y dedicó una sección de su sitio web a la prevención.

En el plan estratégico actual incluyeron un enfoque en actividades para apoyar a las audiencias objetivo a avanzar hacia cambios de comportamiento, se buscó enseñar conductas de autocontrol eficaces y ayudar a los usuarios a comprender cómo actuar, la institución también trabajó con un equipo de expertos en ciencias del comportamiento para desarrollar el sitio web, junto con una biblioteca en línea de recursos que incluyen una serie de videos sobre cambios de

comportamiento con personas que hablan sobre cómo están trabajando para prevenir o controlar la diabetes, las luchas que enfrentan y cómo superan estos desafíos. El sitio web proporciona a los usuarios una base de datos con capacidad de búsqueda de más de 160 recursos de más de 80 organizaciones que apoyan a las personas con diabetes, las personas en riesgo de contraer la enfermedad y sus cuidadores. Los recursos abordan la amplia gama de desafíos psicosociales y de cambio de estilo de vida que pueden impedir que las personas logren sus objetivos. (Griffey, Piccinino, Gallivan, Doner Lotenberg, & Tuncer, 2017). La institución examina tres áreas en el desarrollo del plan estratégico los cuales son:

La educación sobre nueve aspectos clave del autocuidado y cómo califican su comprensión de cada tema.

Comprender el vínculo entre la enfermedad y otras enfermedades consecuentes y las acciones que las personas pueden tomar para reducir el riesgo de enfermedades.

Percepciones del asesoramiento del proveedor de atención médica. Esta actividad ha sido diseñada para aumentar la cantidad de personas que reciben apoyo continuo con cambios en el estilo de vida para prevenir y controlar las enfermedades.

Otras directrices para mejorar la planificación estratégica es incluir actividades para reducir la brecha de falta de información y materiales para conectarse mejor con las personas en riesgo y ayudarlas a percibir su riesgo personal e incluir enfoques de diseño de investigación, estrategias de muestreo y tecnologías de recopilación de datos nuevos y en evolución. (Prochaska y DiClemente, 2005).

El enfoque utilizado para desarrollar el Plan Estratégico fue el siguiente: análisis de tendencias en el sistema de salud; valoración de la situación actual a través de un análisis interno basado en encuestas y entrevistas con académicos; análisis de fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas; preparación de una declaración de misión; e identificación, desarrollo e implementación de un mapa estratégico que priorice las líneas estratégicas de acción.

Otro proyecto realizado por la Academia Española de Dermatología y Venereología (AEDV) ha planteado la necesidad de definir un plan estratégico para adaptarse y anticiparse al nuevo escenario. Para ello utilizaron un análisis de las tendencias del sistema sanitario, diagnóstico de la situación actual mediante un análisis interno a través de encuestas y entrevistas a los académicos, análisis de los puntos fuertes y débiles, así como las amenazas y oportunidades, declaración de la misión, y finalmente, la identificación, el desarrollo y la realización de un mapa estratégico con la priorización de las líneas de acción estratégicas. Estos también, definieron un mapa estratégico con 16 objetivos generales agrupados en 4 ejes (alcanzar la visión, usuarios internos y externos, procesos internos e innovación), encuadrados en un plan de acción con 19 iniciativas y acciones concretas para cada una de ellas. La monitorización la ejecutó el comité de seguimiento del plan estratégico, formado por la junta permanente y los responsables de los 9 comités técnicos encargados de llevar a cabo cada una de las iniciativas. (Ribera, et al, 2014)

En dicho plan el objetivo era asegurar la viabilidad y potenciar el desarrollo de la Fundación, aumentar la visibilidad de la organización, y transmitir una imagen de confianza a los miembros y grupos de interés. El primer paso del proceso fue identificar y diagnosticar problemas, y el siguiente paso fue elaborar un plan de acción. Posteriormente llevaron a cabo las distintas acciones incluidas en el plan y el seguimiento de los avances mediante indicadores diseñados para medir la salud de la organización.

El plan necesitaba definir la situación actual y analizar el posible escenario futuro para que se pudieran establecer líneas estratégicas y necesidades de cambio en la estructura de la

organización, respetando también los objetivos, misión, valores y estatutos, con el fin de analizar de manera exhaustiva la realidad interna, realizaron un estudio con documentación interna, sus secciones y sus grupos de trabajo, así como el contenido de la página web de la organización. Los datos obtenidos de este proceso se analizaron mediante una matriz DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) que describía la situación actual de la organización. Para identificar estrategias para el futuro, además de la matriz DAFO generaron una matriz CAME (corregir, direccionar, modificar, explotar). Tras este análisis, los objetivos estratégicos resultantes se organizaron en un mapa estratégico y se definieron iniciativas y acciones para la consecución de los objetivos. Para cada iniciativa, se especificaron indicadores medibles para evaluar el progreso hacia los objetivos específicos. (Ribera, et al, 2014)

En la formulación estratégica, realizaron modificaciones financieras para garantizar la viabilidad económica de la organización; reformularon la cartera de servicios y fomentaron la participación activa de los afiliados, también incluyeron un mapa como herramienta de gestión gráfica que muestra de forma intuitiva una estrategia y las relaciones de causa y efecto entre varios objetivos, en esta agruparon en 4 categorías: Resultados: Los resultados que esperamos obtener con la implementación del Plan Estratégico, con miras a lograr la visión definida. 2) usuarios: Las propuestas de valor que podemos ofrecer a nuestros usuarios internos y externos para satisfacer sus necesidades. 3) Procesos internos: Los procesos y estrategias operativos. 4) Innovación y aprendizaje: Los aspectos críticos de las estrategias futuras que deben implementar con el apoyo de las personas, la infraestructura y los sistemas de la organización para mantener el impulso en el futuro.

En el plan de acción implementaron iniciativas encaminadas a alcanzar objetivos, entre las que destacan: encuesta a los grupos de interés para identificar necesidades de formación, se

presenta gestión integral del paciente basado en la gestión de procesos, gestión de casos, incluyeron apoyo en el acceso a la investigación, mediante el establecimiento de canales a los cuales puedan acceder a investigaciones, becas, cursos y programas relacionados, identificaron plataformas a través de las cuales se compartieron contenido y crearon una red de colaboradores responsables de utilizar esas plataformas para publicitar, promover y compartir contenido, aumentaron la visibilidad en redes sociales, crearon bases de datos segmentadas por stakeholders. Comenzar o completar el desarrollo de bases de datos que contengan información de contacto actualizada para miembros y otras partes interesadas clave, agrupadas por segmento. Estas bases de datos permitieron a los usuarios contactar de forma selectiva con partes interesadas externas de un tipo particular: profesionales de la industria de la salud, asociaciones de pacientes, medios de comunicación, autoridades sanitarias nacionales y regionales, etc. (Johns, 2013)

Otro proyecto es el simulador de futuros, el modelo fue diseñado específicamente para respaldar la capacidad de planificación estratégica. El proceso de modelado buscó maximizar el aprendizaje social de las partes interesadas de la industria. Las simulaciones se realizaron utilizando escenarios que representan combinaciones de supuestos de mercado, institucionales y tecnológicos. Los parámetros estocásticos, pueden proporcionar una plataforma para ayudar con la planificación y para el análisis y el desarrollo de políticas en el contexto. (Robles, et al, 2017).

La planificación participativa de escenarios se ha convertido en una herramienta importante para ayudar a los gobiernos, las industrias y las comunidades a prepararse y planificar el futuro, gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades. Los modelos se utilizan comúnmente para ayudar al proceso de planificación y pueden ayudar a reducir los sesgos colectivos al tiempo que promueven la propiedad y la acción (Andersson et al., 2008 ; Bryant y Lempert, 2010 , Jones et al., 2010a , Salter et al. ., 2009 , Volkery et al., 2008). Los modelos pueden ayudar a explorar

sistemas complejos de una manera estructurada, estimular la imaginación, visualizar la dirección probable y la magnitud del cambio y revelar compensaciones cruciales asociadas con las elecciones.

El uso del modelado de sistemas dinámicos como herramienta para la toma de decisiones estratégicas (Griffon et al., 2010 , Jamal et al., 2004 , Jones et al., 2010a , Jones et al. , 2010b , O'Connor et al., 2005 , Schianetz y Kavanagh, 2008 , Valencia-Sandoval et al., 2010).

Los modelos tienden a perseguir un propósito general, incluida la predicción, la previsión, la gestión y la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, el aprendizaje social y / o el desarrollo de la comprensión del sistema (Kelly et al., 2013). El propósito principal es ser una herramienta de aprendizaje social que ayudaría a facilitar la discusión entre los miembros de la industria y las partes interesadas y, se esperaba, podría conducir a una mejor toma de decisiones en condiciones de incertidumbre (Puig et al., 2009).

El proceso de diseño siguió ampliamente el marco genérico para un apoyo eficaz a las decisiones a través de modelos integrados y análisis de escenarios propuestos por Liu et al. (2008 , p.854), la herramienta ha demostrado que el modelado con las partes interesadas mejora la propiedad y la confianza en los modelos (Voinov y Bousquet, 2010 , Lagabrielle et al., 2010). El proceso social de modelado es un proceso de aprendizaje, que permite a los participantes comprender mejor la escala y el funcionamiento de sistemas complejos (Krueger et al., 2012) y ayuda a los modeladores a construir, parametrizar e impulsar modelos en situaciones de escasez de datos.

La planificación de escenarios proporcionó un marco secundario dentro de este enfoque de investigación-acción participativa. La planificación de escenarios consiste en la integración de

información diversa, incluida la cualitativa y cuantitativa, de manera sistémica para conducir a una mejor toma de decisiones frente a una incertidumbre incontrolable e irreducible (Amer et al.,

2013). Los escenarios tomaron la forma de 'modelos probabilísticos de tendencias modificadas' (Bradfield et al., 2005) y cada escenario representaba una narrativa de un conjunto plausible de circunstancias emergentes y acciones que la industria podría optar por tomar en el futuro.

El programa al ser un marco de modelado dinámico es capaz de incorporar ciclos de retroalimentación (es decir, operaciones cíclicas) y proyectar dinámicas de sistemas complejos a través del tiempo. (Kassa et al., 2009 , Sandker et al., 2009) y su capacidad para visualizar vínculos conceptuales y resultados de modelos como tendencias a largo plazo (Villa et al., 2009).

La planificación basada en escenarios asistida por modelos puede ser una herramienta poderosa para que las industrias y las comunidades exploren la complejidad y la incertidumbre, y desarrollen estrategias para la participación activa en un mundo incierto.

Otros autores definieron realizar la planificación estratégica bajo el modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI, o Balance Scorecard), desarrollado por Kaplan y Norton, quienes la definen como un instrumento útil para la planificación estratégica de las empresas. Pretende evitar que los objetivos de la dirección se centren sólo en el corto plazo y los rendimientos actuales para introducir una perspectiva más integral que incluye a los accionistas, los usuarios, los procesos clave y el crecimiento y el desarrollo de la organización.

Villalbí J et al (2007) mediante el CMI desarrollan la planificación estratégica de una entidad de salud pública, esta se compone de 4 cuadrantes, en cada uno de los cuales se expresan alrededor de 5 objetivos de gestión para el período en curso. A cada objetivo le corresponden indicadores y criterios para valorar si éste se alcanza. Los cuadrantes corresponden a los 4 ámbitos

principales para el éxito de la empresa: accionistas, usuarios, procesos clave y desarrollo. En el caso, la formulación concreta de objetivos, indicadores y metas no responde a criterios académicos, sino del sentir del equipo de dirección, dado que es posible que los objetivos no estén siempre formulados en infinitivo, y que los indicadores y metas planteados se puedan medir sólo de forma cualitativa; son, en cualquier caso, los que acordaron en el contexto de un equipo de trabajo orientado a mejorar el desempeño de sus responsabilidades. Tras la construcción del CMI los autores plantearon la evaluación del grado en que se han alcanzado los objetivos, así como la reformulación periódica de los objetivos y metas en cada cuadrante. Asimismo, han avanzado en la formulación de CMI de segundo nivel en diversas direcciones y servicios de la organización.

La adopción del CMI por el equipo directivo comportó un importante esfuerzo previo de clarificación sobre quiénes son los accionistas y quiénes los usuarios de una organización pública. El CMI también los llevo a realizar un análisis de la actividad efectuada y de su producción, así como un modelo de procesos. Por lo que entendieron que los procesos como el eje en torno al que se articula la actividad, y los agruparon entre los relacionados con la planificación, los relacionados con la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios (como eje de la actividad productiva), y los procesos internos que sirven de apoyo a los demás. El organigrama expresa una visión de la actividad de una organización, que es la que la mayoría de sus componentes asumen como principal, y que la divide en dependencias; el análisis de los procesos ofrece una visión alternativa. Una visión que contribuye a poner de manifiesto la secuencia de actividades interrelacionadas entre diversas dependencias y que resalta el interés superior de optimizar la obtención de resultados para la organización sobre otras consideraciones. En el modelo de procesos de la organización, para el caso de estudio se dividieron en tres bloques, uno más centrado en la planificación y evaluación, otro en la producción de servicios (el más importante cuantitativamente por el volumen



de procesos que contiene) y el tercero en los procesos internos. Finalmente, examinaron los aspectos relativos al aprendizaje y el crecimiento de la organización permitiendo considerar como un aspecto central la política de recursos humanos, de formación del personal y de desarrollo de nuevas líneas de trabajo o de innovaciones. Villalbí J et al (2007)

Finalmente, el impacto del uso del Cuadro de Mando Integral en el caso anteriormente expuesto ha incrementado su cohesión y generados cambios importantes respecto a la situación previa, en que la dinámica era más fragmentada y muy determinada por la competencia de los recursos. Entre otros cambios, se pueden relacionar con el uso del CMI la definición de la misión explícita de la organización; la aprobación de una política de calidad y del plan que la desarrolla; la formulación de un plan de comunicación que resalte la definición de canales de comunicación interna; la definición de un manual de imagen corporativa; el desarrollo de acciones de formación y cohesión dirigidas a los cuadros y mandos; la explicitación del catálogo de servicios; la confección de una cartera de usuarios y la realización de acciones para conocer mejor sus opiniones y preferencias, así como para personalizar la presentación de la oferta de servicios para los usuarios más importantes; el uso del modelo de procesos para profundizar en algunos procesos clave desde una perspectiva de mejora.

Morteza Yazdani, Amirhossein Lotfi Larijani, Seifollah Talebi Zarimohaleh y Abbas Monavarian (2012) presentan la planificación estratégica, bajo la idea de que en organizaciones con y sin fines de lucro esta se basa en cambios rápidos en el entorno interno y externo y las corporaciones activas en esta área. Durante el proceso diseñaron y elaboraron en un primer estado la misión, matriz de factores internos, matriz de factores externos y matriz externa interna. Mediante la evaluación de las siguientes matrices, se obtiene la matriz FODA (Fortaleza,

Debilidad, Oportunidad y Amenaza), después decidieron qué estrategias son más fiables y alcanzables mediante el uso de QSPM (Matriz de planificación estratégica cuantitativa).

Finalmente se puede concluir que mediante la revisión exhaustiva de literatura se encuentran múltiples estrategias para la realización de una planificación estratégica adaptable a fundaciones sin ánimo de lucro en el sector salud, con metodologías como el cuadro de mando integral, la utilización de escenarios futuros para la planeación a largo plazo, uso de matrices como la DOFA y matrices de planificación estratégica cuantitativa, matrices CAME, análisis de factibilidades para determinar las mejores estrategias de consecución de objetivos y en general herramientas de innovación de simulación de futuros, que permiten determinar en el largo plazo objetivos, estrategias, indicadores y planes acción.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Actualizar el plan estratégico de PROINAPSA-UIS, con el propósito de adecuarlo a las necesidades actuales del entorno institucional y global.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Revisar en la literatura modelos, técnicas e instrumentos de planificación estratégica para elegir aquellas que se ajusten a los requerimientos del Instituto.

Evaluar el nivel de ejecución y efectividad del plan estratégico 2016-2025 de PROINAPSA-UIS desde su formulación hasta la fecha.

Analizar el entorno actual (externo e interno) para considerar los factores que requieren actualización.

Proponer en un documento ejecutivo (Plan estratégico actualizado) estrategias a corto y largo plazo que faciliten la toma de decisiones de PROINAPSA-UIS.

Diseñar un instrumento de seguimiento aplicable a la planeación estratégica que integre los indicadores más importantes de PROINAPSA-UIS.

## **4. Marco de referencia**

### **4.1 Marco de antecedentes**

Plan estratégico 2016-2025 de PROINAPSA-UIS (Antolinez L, 2015). Se estudió el plan estratégico 2016-2025 desarrollado en PROINAPSA-UIS, para el cual realizan un análisis del ambiente interno, utilizando tres aspectos organizacionales como son la cadena de valor, recursos y capacidades; y la cultura organizacional y de igual forma un análisis del ambiente externo utilizando como marco el modelo PESTEL, las cinco fuerzas de la competitividad y el DOFA buscando adaptarse cuidadosamente a la naturaleza de este tipo de organización como lo es un Instituto-Fundación, después se presenta la matriz DOFA para obtener un análisis del entorno y generar estrategias a partir de esta, y finalmente se describe la estrategia Mariposa 2015-2025 y se presenta el plan estratégico para este periodo; en vista de los cambios radicales del entorno de la organización es necesario realizar la actualización del mismo, sirviendo como fuente importante de información para el desarrollo del proyecto.

Diseño del plan estratégico gerencial para la creación de la corporación “Gestión para el Desarrollo” (Sarmiento, 2012), organización orientada a la gestión integral de proyectos de desarrollo social en Colombia. Se tomó como referencia este plan estratégico ya que se diseña el direccionamiento estratégico de la corporación “Gestión para el desarrollo”, organización sin ánimo de lucro interesada en generar estrategias para mejorar la calidad de vida de poblaciones en situación de vulnerabilidad social. El trabajo inicia con un diagnóstico estratégico del entorno externo de la organización hasta llegar a la etapa de formulación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, y se espera que sea el punto de partida para desarrollar un pensamiento estratégico en todos los actores de la organización, pensamiento que garantizará su

posicionamiento y sostenibilidad toda vez que le permitirá desarrollar el arte de planificar para potencializar sus fortalezas, superar debilidades, aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas, promoviendo la gestión exitosa de su entorno interno y externo, bajo una perspectiva empresarial que la convierta en un modelo de gestión social que muestra resultados cuantitativos y cualitativos fácilmente identificables.

Diseño de un plan estratégico para la corporación INCATE (Eljadue y Jiménez, 2017). Se indagó en un proyecto realizado para la corporación INCATE, organización sin ánimo de lucro, cuyas acciones se orientan a la atención de la población vulnerable en el departamento del Magdalena. A través del proyecto se diseñó un plan estratégico que permitiera la redefinición de metas, objetivos a largo plazo, adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de los objetivos elaborando un diagnóstico que revelara la situación actual de la Corporación en ese momento y las razones por las cuales se llegó a detener obligatoriamente sus actividades. Se realizó un análisis del entorno externo e interno a través de herramientas de diagnóstico a partir del cual se propusieron acciones concretas que dieron una hoja de ruta a la organización.

## **4.2 Marco teórico**

### ***4.2.1 Planeación estratégica***

La planificación estratégica se presenta como una herramienta sustancial para desafiar los problemas y reducir la incertidumbre (Jorge & Monedero, 2016). Debe señalarse que es difícil anticipar los cambios y efectos que afronta las organizaciones. Se necesita aplicar un conocimiento de la prospectiva, como una oportunidad adicional a la experiencia a partir de una guía de elección

de futuros posibles. (Asitimbay-Regalado, Erazo-Alvarez, Narváez-Zurita, & Matovelle-Romo, 2020)

#### **4.2.1.1 Objetivos**

Los objetivos constituyen la descripción o síntesis de un resultado concreto a alcanzar. Son la enunciación de un propósito concreto a lograr en un determinado tiempo para obtener el resultado esperado. Debe ser dinámico (sujeto a revisión o adecuaciones), factible (realizable en el tiempo y el espacio) y comprensible (bien descrito). (Salazar, 2005).

#### **4.2.1.2 Estrategia**

La estrategia es la configuración de objetivos de largo alcance que expresan la manera como la organización se va a expandir y la forma como va a comprometer sus diferentes factores en este propósito. (Salazar, 2005) .

#### **4.2.1.3 Misión**

Es un enunciado breve y sencillo que expresa la razón de ser de una organización en términos de los productos o servicios que genera como medios de cambio para un mercado o conjunto de usuarios. (Moreno Moreno, 2009).

#### **4.2.1.4 Visión**

Es la imagen mental que representa nuestro ideal de una visión futura deseable. Expresa un sueño futuro abarcando amplias posibilidades. Además, debe ser generada, apoyada y compartida por el grupo gerencial. La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. (Moreno Moreno, 2009).

#### **4.2.1.5 Capacidad estratégica**

La capacidad estratégica se refiere a la capacidad de una organización para implementar con éxito las estrategias competitivas que le permiten sobrevivir y aumentar su valor con el tiempo. Mientras que la capacidad estratégica tiene en cuenta las estrategias que utiliza una organización, esta se centra en los activos, los recursos y la situación del mercado, proyectando lo bien que va a ser capaz de emplear estrategias en el futuro. (Hartman, s.f.).

#### **4.2.2 Matriz DOFA**

El modelo de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), consiste en realizar un diagnóstico interno y externo de la organización para definir objetivos y establecer acciones de mejora (Talancón, H., 2006). Para la evaluación del microentorno se analizan las debilidades y fortalezas mientras que para el macroentorno se determinan las amenazas y oportunidades ya que son factores externos que la organización no puede controlar. En la matriz DOFA las condiciones deben analizarse en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Esto con el fin de conocer primero la organización desde adentro y saber cómo aprovechar de una manera más integra las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. (López, T. G., Flores, M. C., 2013).

#### **4.2.3 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una metodología que se basa en algunas variables del contexto externo, las cuales son capaces de definir el escenario en el cual opera PROINAPSA-UIS. Es un análisis cuyo objetivo implica delimitar los factores que podrían ser relevantes en las tendencias generales, además, proporciona una información útil para el proceso de toma de decisiones y en las elecciones estratégicas y operativas. El análisis puede adoptar una perspectiva enfocada hacia

el futuro, con el objetivo de identificar los principales elementos de discontinuidad (o de cambio) que deberán afrontarse.

Esta metodología se centra en la evaluación de variables macroestructurales:

**Política.** Las dimensiones políticas pueden influir sobre el contexto general y el sector concreto al que pertenece mediante procedimientos legislativos que regulan su funcionamiento.

**Economía.** La situación económica podrá determinar las decisiones y las estrategias, condicionando, por ejemplo, la capacidad de acceso al crédito o el gasto de los usuarios, o las propias administraciones.

**Sociedad.** Las tendencias sociales y culturales, los cambios de comportamiento y de opinión ciudadana con respecto a ciertas cuestiones, junto con transformaciones en la estructura sociodemográfica, pueden tener efectos significativos.

**Tecnología.** Las dinámicas tecnológicas, con la irrupción de la digitalización y las nuevas infraestructuras, pueden modificar radicalmente el entorno en el que se trabaja. (Rosso, 2014).

**Ambiente.** Se presenta el escenario ambiental el cual repercute en el sistema.

**Legal.** Son todo el marco legal ya sean resoluciones, leyes y artículos de leyes que influyen en PROINAPSA-UIS y por las cuales se rige.

#### **4.2.4 PCI**

El PCI (Perfil de Capacidad Interna) es una herramienta que permite medir y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización con relación a sus amenazas y oportunidades que se presentan de manera externa. Al implementar adecuadamente el PCI dentro de la organización se obtiene un diagnóstico estratégico que involucra todos los factores que influyen en su operación.



Con el PCI, se busca fundamentalmente examinar los siguientes aspectos: Capacidad de la dirección, Capacidad competitiva, Capacidad financiera, Capacidad tecnológica y Capacidad de talento humano.

El PCI se representa gráficamente mediante tablas en las cuales se enlazan la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B). Cada una de las preguntas que se formulan, están realizadas de acuerdo con las características que la organización ha encontrado relevantes. (Serna Gómez, 2014)

El procedimiento para elaborar el PCI es el siguiente:

Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.

Integre los grupos estratégicos.

Identifique fortalezas y debilidades, con tormenta de ideas.

Agrupe por capacidades.

Califique y dele prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta, media y baja.

Pondere el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.

Interprete la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto.

#### ***4.2.5 Indicadores KPI***

El rendimiento de las fundaciones o instituciones es medido a través de métricas, conocidas también como indicadores clave de rendimiento o Key Performance Indicators (KPI) (Luu, Kim, & Huynh, 2008). Los sistemas de gestión del rendimiento se definen como el conjunto de indicadores o medidas de rendimiento, utilizados para cuantificar la eficiencia y la eficacia de las acciones (Lauras, Marques & Gourc, 2010), en la cual se establecen metas de desempeño, en la

elección de una estrategia para mejorar a través de Factores Críticos de Éxito (FCE), y en la aplicación de un proceso de medición con KPIs estableciendo la diferencia entre metas y resultados (Toor & Ogunlana, 2008).

#### **4.2.6 Balance Score Card**

Según Scaramussa (2010), el Balance Score Card o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido PROINAPSA-UIS. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación, ha sido el aspecto financiero.

El cuadro de mando nace con la idea de diseñar una estrategia que posibilitara una medición de la satisfacción del usuario o beneficiario final. Esta estrategia consta de cuatro indicadores:

Beneficiario

Estructura interna

Innovación y aprendizaje

Perspectiva económica

Con el Balance Score Card PROINAPSA-UIS se verá obligada a realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los beneficiarios, ya que este sistema suple ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de comunicación o feedback sobre la misma estrategia. (Montoya Agudelo, 2011).

## **5. Metodología**

Para el desarrollo de este proyecto, se propone una metodología basada en un conjunto de fases que van desde la indagación de herramientas y modelos útiles para la planeación estratégica, hasta el desarrollo de un cuadro de mando integral que facilite la implementación y el control de la estrategia en un entorno constantemente cambiante. Finalmente se presenta un documento ejecutivo para la empresa con la resolución del problema planteado. A continuación, se enumeran cada una de las fases planeadas para el desarrollo del trabajo, así como también las actividades que integran cada etapa.

### **5.1 Revisión y elección de modelos técnicas e instrumentos de planificación estratégica**

En esta fase se seleccionará un conjunto de documentos que orienten el desarrollo del plan estratégico particularizado a las necesidades de PROINAPSA-UIS, enunciando las herramientas, métodos, técnicas empleadas. Las actividades propuestas en esta etapa:

*5.1.1 Búsqueda en la literatura instrumentos, modelos y técnicas para la planificación estratégica.*

*5.1.2 Inspección y selección de modelos y técnicas aplicables en la planeación estratégica.*

### **5.2 Evaluación del nivel de ejecución del plan estratégico 2016-2025**

En esta fase se pretende realizar un diagnóstico del estado actual de PROINAPSA-UIS con técnicas de recolección de información como la encuesta y posteriormente, presentar los resultados

producto del diagnóstico realizado en la empresa. Las actividades propuestas para la realización de esta fase son:

*5.2.1 Revisión del documento del plan estratégico actual de PROINAPSA-UIS (2016-2025).*

*5.2.2 Recolección de información por fuentes primarias (directivos de PROINAPSA-UIS) y fuentes secundarias (informes del sector, publicaciones, entre otros).*

*5.2.3 Realización de encuestas y entrevistas a directivos y empleados de PROINAPSA-UIS.*

*5.2.4 Acompañamiento en la revisión y/o actualización de su misión, visión y valores de PROINAPSA-UIS.*

*5.2.5 Revisión del marco estratégico con base en los resultados del análisis estratégico.*

### **5.3 Análisis del entorno actual para considerar los factores que requieren actualización**

Esta fase inicia con la indagación del macroentorno de PROINAPSA-UIS, con fuentes secundarias de información que se analizarán utilizando herramientas que faciliten la generación de estrategias; esta información será recolectada a través de la consulta de fuentes como la superintendencia de salud, ministerio de salud y protección social y demás entidades, agremiaciones e instituciones que provean información puntual del contexto en el que se encuentra PROINAPSA-UIS. Las actividades de esta fase son las siguientes:

***5.3.1 Revisión de los documentos actualizados para la formulación del plan estratégico.******5.3.2 Utilización de herramientas de análisis estratégico.*****5.4 Propuesta del documento ejecutivo (Plan Estratégico Actualizado) para PROINAPSA-UIS**

En esta fase se construirá el plan estratégico actualizado a partir de las teorías de la revisión de literatura y su aplicación en PROINAPSA-UIS, como también los resultados obtenidos del análisis estratégico formulado. Las actividades propuestas para esta fase se enumeran a continuación:

***5.4.1 Construcción de estrategias de mejora para la actualización del plan.******5.4.2 Reformulación del marco estratégico.******5.4.3 Elaboración del plan estratégico para PROINAPSA-UIS.*****5.4 Diseño del instrumento de seguimiento aplicable a la planeación estratégica**

En esta fase se diseña un plan de acción y cuadro de mando integral para el seguimiento de indicadores del Plan estratégico, que permitirán medir el cumplimiento del plan de acción y así comprobar el progreso en PROINAPSA-UIS. Las actividades para realizar en esta etapa son:

*5.4.1 Realización del plan de acción a partir de las estrategias propuestas en el plan.*

*5.4.2 Formulación indicadores cuantitativos y cualitativos que abarquen todas las áreas de la empresa.*

*5.4.3 Diseño de un BSC para seguimiento de indicadores del plan de acción.*

## **6. Resultados**

### **6.1 Evaluación del nivel de ejecución del plan estratégico 2016-2025**

#### ***6.1.1 Análisis de la revisión del documento del plan estratégico actual de PROINAPSA-UIS (2016-2025).***

En primera medida se establece el marco del objetivo de la estrategia a realizar, es decir, la evaluación del ámbito interno (utilizando tres aspectos organizacionales como son la cadena de valor, recursos y capacidades; y la cultura organizacional.) y externo (utilizando como marco el modelo PESTEL, las cinco fuerzas de la competitividad y el DOFA ) de PROINAPSA-UIS, surgiendo como resultado de ello una matriz DOFA, evaluando así el posible impacto de estos ámbitos en la competitividad desde un punto de vista anticipado del mercado, intentando implementar actividades y cambios que tengan repercusiones en la futura situación de PROINAPSA-UIS en el mercado.

Entre las actividades desarrolladas para la evaluación, se desarrolló una encuesta (diseñada adaptando los modelos e instrumentos más utilizados (Porter, 1991; Hall, 1993; Cameron & Quinn, 2006; Arce & Calvez, 2008; Cardona, 2011)) la cual fue validada por actores significativos al proceso bajo los términos más cercanos al lenguaje de la Organización, y entrevistas

semiestructuradas, tomando como referencia diferentes marcos conceptuales (Barney, 1991; Porter, 2 1991; Cammeron & Quinn 2006; Jaimes-Amorocho et al., 2009).

En PROINAPSA-UIS la generación de valor se orienta al área de Gestión de Proyectos Sociales y de Salud, las cuales concluyeron que área de Gestión de Información ofrece la mayor eficiencia, seguida por el área de gestión de calidad, también encontraron que no fue identificada un área relacionada con las actividades comerciales y de ventas, y segundo, el área de Gestión Humana cumple un papel secundario con relación a los demás áreas de soporte y tercero, se evidencia un eslabón débil entre las áreas de apoyo con el área de Investigación. En cuanto al área comercial, posee falencias por cuanto el recurso humano no da abasto para la realización de propuestas de proyectos para posibles usuarios, ya que, si bien existe personal con la suficiente experticia para realizar esta labor, tienen gran cantidad de responsabilidades que les imposibilita ejecutar esta tarea, y el personal que puede tener disponibilidad no cuenta con el trayecto y experiencia que requiere este tipo de labor.

En cuanto al análisis de los recursos de PROINAPSA-UIS, el plan presentó las siguientes categorías:

Recursos tangibles: se destacan los recursos financieros con buena capacidad de apropiación y la ubicación geográfica conveniente en la UIS. Además, según las respuestas de la encuesta realizada se podrían mejorar recursos como NATURSOY y los materiales Educomunicativos.

Talento humano: su mayor ventaja es el compromiso y experticia de las personas que son de carácter laboral fijo, pero en ese mismo orden su mayor deficiencia es la imposibilidad de emplear en forma fija al personal, lo anterior por la limitante de la supeditación de la nómina a la cantidad de proyectos en ejecución, es decir el presupuesto de PROINAPSA-UIS.

Capacidades: está estrechamente relacionada con el talento humano, dado que, si bien la mayor capacidad de PROINAPSA-UIS es la calidad de sus trabajadores, al existir una falencia en la estructura organizacional frente al personal encargado de conseguir proyectos, siendo esta su fuente de ingresos conlleva una gran dificultad en su capacidad.

Cultura Organizacional: la cultura de PROINAPSA-UIS es flexible de tipo adhocrática y tradicional, lo cual refiere a la posibilidad que tiene el personal de distribuir su propio tiempo en casos de urgencia que pueden ser de índole personal, lo anterior sin descuidar las responsabilidades individuales, y a su vez es de tipo tradicional, lo cual se demuestra en la constante intervención de los líderes en las actividades realizadas por quienes no tienen tanta experticia, causando en ocasiones reprocesos y evitando errores por la revisión del personal más experimentado. Como resultado se recomienda cambiar a un tipo de cultura de clan y adhocrática con el objetivo de atender las falencias que contempla PROINAPSA-UIS en cuanto a la innovación y apertura en el mercado, permitiendo mayor libertad en el desempeño del empleador que no son líderes y con menor experticia.

En cuanto al ámbito externo de PROINAPSA-UIS se observa que, la principal relación que posee, es con la Universidad Industrial de Santander, ya que hace parte de su estructura organizacional al estar adscrita al decanato de la facultad de salud, por lo que se hace referencia al Plan de Desarrollo Institucional PDI 2008-2018 (UIS, 2007), el cual determina los caminos de avance de la universidad hacia el futuro y si bien a lo largo de su historia PROINAPSA-UIS ha ejecutado proyectos en los 32 departamentos de Colombia.



### ***6.1.2 Análisis PESTEL actual***

A continuación, se presenta el análisis PESTEL del año 2022 tomando como base el análisis del plan estratégico 2016-2025 enunciado anteriormente en el numeral 6.1.1. y que tiene un efecto meramente referencial, con el motivo de obtener una guía sobre el principal enfoque de PROINAPSA-UIS y realizar una correcta actualización de la información.

Ámbito Político: el Plan Decenal de Salud Pública 2022-2031 (Borrador para consulta ciudadana) como política de estado para guiar el que hacer en Salud Pública durante los 10 años venideros acoge las orientaciones de la ley estatutaria en salud en tanto propone avanzar en el derecho a la salud, además de otros referentes normativos, el direccionamiento estratégico del Ministerio de Salud y Protección social y recoge la experiencia y evidencia proporcionada a partir de la formulación e implementación del PDSP 2012-2021.

La política de gobierno digital tiene como propósito promover el uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) para consolidar un estado y ciudadanos competitivos, proactivos e innovadores, que generen valor público en un entorno de confianza digital.

A partir de lo anterior, la Política de Gobierno Digital es una de las 18 políticas de gestión y desempeño institucional, que se desarrolla en el marco de MIPG y se encuentra en el eje de gestión para resultados con valores y que se encuentra reglamentada bajo el Decreto 1008 de 2018.

Para la implementación de la política de Gobierno Digital, las entidades públicas deben aplicar el manual de Gobierno Digital, que presenta los lineamientos, estándares, recomendaciones o buenas prácticas para la implementación de la política y direcciona los documentos, guías y microsítios que detallan cada una de las orientaciones.

PROINAPSA -UIS está alineado con el Gobierno Nacional, el cual tiene la Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud que fue construida por el Ministerio de Salud y Protección Social, para determinar los lineamientos estratégicos sobre los cuales se debe regir la prestación de los servicios en Colombia. La política detalla las estrategias y líneas de acción establecidas para el logro de los objetivos propuestos.

Ámbito Económico: el contexto económico ha sido marcado por la crisis económica mundial que inició en 2022 por cuenta de la crisis de los contenedores, la guerra Rusia-Ucrania y la recesión mundial que ya golpea fuertemente a las grandes potencias como EE. UU. y China; por su parte de EE. UU. para tratar de estabilizar su economía ante una posible recesión está ajustando sus tasas de interés para tratar de detener la escalada de los precios de todos los productos.

En cuanto a la situación económica de Colombia se encontró que la TRM está entre los \$4.370 COP y \$4.500 COP, pero se espera que al finalizar el año alcance el valor histórico de \$5.000 COP. Estos precios de la TRM benefician en gran manera a los exportadores de café ya que la libra se cotiza a \$2,80 USD, también benefician la exportación de petróleo WTI el cual se cotiza a \$95,14 USD por barril y a las personas que prestan servicios de manera remota, por ejemplo: call center, y su remuneración es en dólares; en conclusión, todos los sectores que exporten bienes y servicios se ven beneficiados de la subida del dólar estadounidense. Caso contrario sucede con todo lo que se importa para consumir ya sean bienes o servicios, con el agravante de que somos un país con altos índices de consumo.

Según datos del DANE y el Banco de la República, a pesar de todo el gasto público que implicó el manejo de la pandemia, el producto interno bruto para el primer trimestre del 2022 registró un crecimiento del 8,5%, la tasa de desempleo para mayo de 2022 de ubicó en el 10,6% y el salario mínimo se acordó en \$1.000.000 COP. También el índice de precios al consumidor

aumentó en promedio 0,51% para junio de 2022, un aumento menor al que se tenía previsto ante la situación económica que vive el mundo.

El gasto de Colombia en salud pública creció 358,6 millones en 2019, es decir un 1,82%, hasta 19.331,4 millones de dólares, con lo que representó el 17,49% del gasto público total. Esta cifra supone que el gasto público para el sector salud en 2020 alcanzó el 7,07% del PIB, una subida 0,79 puntos respecto a 2019, en el que fue el 6,28% del PIB. En 2019, Colombia descendió en la tabla que compara los países por la cantidad de dinero invertido en salud pública, pasó del puesto 28 al 30. Más importante es su posición en el ranking de gasto en salud pública respecto al PIB, en el que su situación ha mejorado desde el puesto 28 hasta el 25, de los 192 países que componen el ranking.

En referencia al porcentaje que supone la inversión en salud respecto al presupuesto gubernamental, Colombia se encuentra en el puesto 19. También resulta interesante el hecho de que, en 2017, Colombia dedicó el 17,49% de su gasto público total a la salud, mientras que el año anterior había dedicado el 17,95%, cinco años antes el 16,73% y si nos remontamos diez años atrás el porcentaje fue del 16,27% del gasto público. (Tomado de la página oficial de la OCDE).

Por último, los departamentos del país que mayor aporte le han hecho al PIB son Antioquia, Cundinamarca, Casanare, Valle del Cauca y Santander; siendo esto un excelente indicador para el entorno económico de PROINAPSA-UIS.

Ámbito Social: en sus líneas temáticas en el entorno social PROINAPSA-UIS destaca por sus aportes al diseñar, ejecutar y evaluar programas y proyectos de promoción de la salud, y prevención de la enfermedad, aplicando modelos de desarrollo humano y social, desde los determinantes sociales, también incluye grupos poblacionales vulnerables como primera infancia, mujeres, trabajadores y niños y adolescentes generando aportes en sus ejes transversales con

programas de salud sexual y reproductiva y educación para la sexualidad, así como programas de alimentación y nutrición.

De manera continua diseña, ejecuta y evalúa programas proyectos y materiales de Educación y Comunicación para la Salud, presenta un repositorio de información en materia de salud de acceso libre y para todo el público, vincula a estudiante mediante modalidad de pasantías y prácticas y el material educativo que contiene:

Desarrollo de estrategias de información, educación y comunicación para la salud a nivel municipal, escolar, laboral y comunitario.

Diseño, producción, validación y venta de materiales educativos y de comunicación para la salud: materiales de sexualidad, derechos sexuales y reproductivos, lactancia materna, alimentación complementaria.

Y finalmente también se desarrolla procesos de investigación articulados a los proyectos sociales y educativos de intervención, para contribuir al desarrollo integral de los grupos humanos y al mejoramiento de las condiciones de vida.

Por su parte PROINAPSA-UIS tiene una buena presencia en la región participando en redes colaborativas jugando un papel de liderazgo p.ej. coordina la Subregión Andina Unión Internacional de Promoción de la Salud y Educación para la Salud UIPES, Coordina la Comisión de Determinantes Sociales de la Salud de la Red Iberoamericana de Universidades Promotoras de la Salud RIUPS, Red Iberoamericana La Aventura de la Vida, Coordinada por Edex, (Bilbao, España), es centro colaborador de la OPS y ha realizado proyectos con diferentes organismos de Naciones Unidas como UNICEF, UNFPA, PMA, FAO, OIM y PNUD. A nivel nacional ha participado en proyectos con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, MSPS, y Universidades.

Ámbito Tecnológico: las TIC son un instrumento que debe generar desarrollo social y económico para toda la población. El diagnóstico social y económico y el del sector TIC muestran que aún persisten diferencias regionales, geográficas (entre las áreas urbanas y rurales), socioeconómicas (entre niveles de ingreso) y etarias en la penetración y uso de los servicios de comunicaciones. Por esta razón, la política TIC 2018-2022 “El Futuro Digital es de Todos” se enfoca en el cierre acelerado de dichas brechas, estableciendo a las TIC como un instrumento habilitador del emprendimiento, la legalidad y la equidad.

La política “El Futuro Digital es de Todos” se compone de cuatro ejes: entorno TIC para el desarrollo digital, ciudadanos y hogares empoderados del entorno digital, inclusión social digital, y transformación digital sectorial y territorial.

El cumplimiento de la política “El Futuro Digital es de Todos” presentada en este plan, llevará a que, con una mayor dinámica del sector privado y un aumento de la eficiencia y focalización de la inversión del sector público, se cumplan las metas asociadas al Pacto VII. Pacto por la transformación digital de Colombia: Gobierno, empresas y hogares conectados con la era del conocimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2018- 2022.

Actualmente se utilizan las redes sociales y la plataforma institucional página web propia donde se publica información relevante para la ciudadanía, esto con el fin de tener un repositorio de información y bases de datos, por otra parte, PROINAPSA-UIS entre sus funciones busca actualizar continuamente la tecnología utilizada, así como contribuir a la innovación mediante la investigación.

Ámbito Ecológico: Colombia definió las metas para garantizar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), una agenda adoptada por 193 países, que busca mejorar sustancialmente los indicadores de pobreza, salud, educación, igualdad de género, trabajo,

infraestructura, cambio climático y justicia, para los años 2015 a 2030 las cuales PROINAPSA-UIS utiliza en su plan estratégico actual. La relación entre el ambiente y la salud se ha reconocido como el resultado de interacciones complejas en diferentes niveles con factores no sólo físicos, químicos y biológicos sino también sociales, culturales y económicos que determinan las formas de ser y de vivir. (Corvalán, Kjellström, & Smith, 1999; Neira & Prüss-Ustün, 2016; OPS, 2007; OPS Colombia, n.d.). Es así como, la relación entre el ambiente y la salud contempla una interacción bidireccional compleja entre los seres humanos y el ambiente natural, construido y social que los rodea, en el que no sólo el conjunto de estos factores determina la salud humana, sino en el que las prácticas humanas y los modos de vida influyen positiva o negativamente el ambiente. (Ministerio de Salud y Protección Social & Organización Panamericana de la Salud, 2014). En una visión comprehensiva, el ambiente está constituido por elementos complementarios e interrelacionados, como el ambiente natural y el ambiente construido y social (Corvalán et al., 1999), que conforman los entornos y el territorio. (Ramirez-Velázquez & Lopez-Levi, 2015) Por una parte, la atmósfera y los ecosistemas como la flora, fauna, aire, agua y suelo y su diversidad constituyen el ambiente natural. Mientras, el ambiente construido y los entornos corresponden al espacio físico y social en los que los individuos y grupos sociales se desarrollan, funcionan e interactúan como las viviendas, las escuelas, el lugar de trabajo, la comunidad, los espacios públicos, los vecindarios, las veredas y las ciudades, entre otros. Estos componentes y su interrelación son reconocidos como determinantes de las condiciones de vida, de salud e inequidades en salud de individuos y colectivos, influyendo en su bienestar y calidad de vida. (Audrey & Batista-Ferrer, 2015; Braveman, Egerter, & Williams, 2011; Henson et al., 2020; Hunter et al., 2015; Jackson & Kochtitzky, 2010; Neira & Prüss-Ustün, 2016; O'Campo, Xue, Wang, & Caughy, 1997; Sastry, 1996; Srinivasan, O'Fallon, & Deary, 2003; Yen & Syme, 1999).

Es así como, el derecho a un ambiente sano incluye el reconocimiento del derecho a un aire limpio, a agua potable, ecosistemas saludables, a un clima estable y a alimentos sanos. (United Nations, n.d.) Sin embargo, las afectaciones a los ecosistemas derivados de las actividades humanas en los sistemas de producción y consumo, la explotación de los recursos naturales, el uso de fuentes de energía contaminantes, la generación de residuos, la deforestación, la urbanización descontrolada y los cambios en el uso del suelo resultan en deterioro de los ecosistemas y de sus mecanismos auto-regulatorios con consecuencias directas locales y globales, entre otros, sobre la contaminación del aire, del agua y del suelo; la escasez de alimentos, el cambio climático, las condiciones climáticas extremas y los desastres naturales a los que conlleva; factores ampliamente reconocidos como determinantes de la salud, del bienestar y calidad de vida de la población. (Neira & Prüss-Ustün, 2016) En tal sentido, es necesario el desarrollo de políticas orientadas a la preservación y protección de los ecosistemas y de la biodiversidad, así como del rol que desempeñan los grupos étnicos en esta preservación. (Tomado del PDSP 2022-2031).

#### Ámbito Legal:

Frente a la regulación en el sector salud se encuentran dispuestas las normas del artículo 49 de la Constitución Política determina, entre otros aspectos, que toda persona tiene el deber de procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad y el artículo 95 del mismo ordenamiento dispone que las personas deben "obrar conforme al principio de solidaridad social, respondiendo con acciones humanitarias, ante situaciones que pongan en peligro la vida o la salud".

La Ley 1751 de 2015 regula el derecho fundamental a la salud y dispone en el artículo 5° que el Estado es responsable de respetar, proteger y garantizar el goce efectivo del derecho fundamental a la salud, como uno de los elementos fundamentales del Estado Social de Derecho.

En el artículo 10, enuncia como deberes de las personas frente a ese derecho fundamental, los de "propender por su autocuidado, el de su familia y el de su comunidad" y de "actuar de manera solidaria ante situaciones que 'pongan en peligro la vida y la salud de las personas'".

Ley 9 de 1979, dicta medidas sanitarias y al tenor del Título VII resalta que corresponde al Estado, como regulador en materia de salud, expedir las disposiciones necesarias para asegurar una adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades, así como vigilar su cumplimiento a través de las autoridades de salud.

El artículo 598 establece que, "toda persona debe velar por el mejoramiento, la conservación y la recuperación de su salud personal y la salud de los miembros de su hogar, evitando acciones y omisiones perjudiciales y cumpliendo las instrucciones técnicas y las normas obligatorias que dicten las autoridades competentes".

El artículo 489, determina que el Ministerio de Salud y Protección Social, o su entidad delegada, será la autoridad competente para ejecutar "acciones de vigilancia epidemiológica y de control de saneamiento de áreas portuarias, naves y vehículos. Todas las entidades que participen en el tráfico internacional y en actividades de las áreas portuarias, deberán dar respaldo y prestar su apoyo al Ministerio de Salud o su entidad delegada para el cumplimiento de las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentaciones".

De acuerdo con el artículo 2 de la Ley 1438 de 2011 el bienestar del usuario es el eje central y núcleo articulador de las políticas en salud.

El Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social en el párrafo 1 de su artículo 2.8.8.1.4.3 indica que el Ministerio de Salud y Protección Social, como autoridad sanitaria del Sistema de Vigilancia en Salud Pública, " sin perjuicio de las medidas antes señaladas y en caso de epidemias o situaciones de emergencia sanitaria nacional o internacional,



se podrán adoptar medidas de carácter urgente y otras precauciones basadas en principios científicos recomendadas por expertos con el objetivo de limitar la diseminación de una enfermedad o un riesgo que se haya extendido ampliamente dentro de un grupo o comunidad en una zona determinada".

De acuerdo con el artículo 1° del Reglamento Sanitario Internacional se considera emergencia de salud pública de importancia internacional un evento extraordinario que i) constituye un riesgo para la salud pública de otros Estados a causa de la propagación internacional de una enfermedad, y ii) podría exigir una respuesta internacional coordinada.

RESOLUCIÓN 385 DE 2020. Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus.

Resolución No. 502 de 2020. Por la cual se adoptan los Lineamientos para la Prestación de Servicios de Salud durante las Etapas de Contención y Migración de la Pandemia Por SARS- Cov-2 (Covid-19).

Resolución No. 536 de 2020. Por la cual se adopta el Plan de acción para la prestación de servicios de salud durante las etapas de contención y migración de la pandemia por SARS-CoV-2 (COVID-19).

Resolución No. 622 de 2020. Por la cual se adopta el protocolo de inspección, vigilancia y control de calidad del agua para el consumo humano suministrada por personas prestadoras de servicio público domiciliario de acueducto en zona rural, y se dictan otras disposiciones.

Resolución No. 628 de 2020. Por la cual se definen los criterios, el procedimiento y las fases del llamado al Talento Humano en Salud para reforzar o apoyar a los prestadores de servicios de salud durante la etapa de migración de la pandemia por Coronavirus Covid-19

### **6.1.3 Matriz PCI actual**

Para la realización del análisis interno actual se toma como referencia la herramienta de perfil de capacidad interna (PCI) siendo este un medio para evaluar las fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo. Es una manera adecuada de realizar un diagnóstico involucrando cada uno de los factores que afectan su operación organizacional (Serna, 2008, p.167)

Teniendo en cuenta esta herramienta, se examina cinco categorías; capacidad directiva, capacidad competitiva (o de mercado), capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano (Serna 2008, p.169) sin embargo, al ser una persona jurídica sin ánimo de lucro no se incluyeron indicadores de capacidad financiera para dicha matriz.

En el apéndice A, se presenta la matriz de capacidad interna del año 2022.

Se identifican en el perfil directivo que las variables en su mayoría son fortalezas y de gran impacto, como la Misión, Visión, Objetivos, Metas, planes y políticas y el Uso de planeación estratégica, por otra parte, en la capacidad competitiva se destaca el portafolio de productos diversificado, una alta preocupación y apoyo en la investigación y desarrollo de los avances en materia de salud que hacen a PROINAPSA-UIS un centro de investigación que apoya a los estudiantes de semillero o grupos de investigación, también ha permitido que se realicen y publiquen artículos de interés finalmente en talento humano se destaca el nivel académico de los funcionarios los cuales cuentan con la formación y experiencia para realizar sus funciones.

#### **6.1.4 Matriz DOFA actual**

Fortalezas:

PROINAPSA-UIS tiene reconocimiento dentro de la comunidad UIS, por los logros alcanzados en el ámbito de promoción de la salud.

Diversificación, tiene una propuesta de valor permite complementar la razón social, permitiendo ofrecer mayor cantidad de servicios.

Evolución del negocio: durante los últimos años, se ha reinventado continuamente, mejorando su propuesta de valor.

Cuenta con reconocimiento por su aporte a la investigación en el sector, así como el apoyo a estudiantes en práctica o pasantía.

Alto compromiso con la investigación e innovación del sector.

Ha realizado redes y cuenta con actores estratégicos nacionales e internacionales que ayudan a el crecimiento de esta.

El clima laboral es bueno y agradable para los empleados.

Cuenta con el personal idóneo para la realización de sus actividades.

Alineación con las directrices de la UIS lo que le permite una mejor integración

Debilidades

Mayor visualización y presencia en redes sociales.

Ampliar la cobertura del repositorio documental que tienen publicado actualmente en la plataforma web.

### Oportunidades

Servicios web que complementen las actividades, se puede mejorar la plataforma digital adaptando sus parámetros para personas con algún tipo de discapacidad.

Mercados internacionales poco desarrollados: el aumento acelerado del uso de internet y los tratados para la globalización permitirá seguir creciendo internacionalmente, desarrollando servicios que puedan exportarse a otros países.

Estrategia multi-actor: incluir mayor número de actores que puedan mejorar su propuesta de valor, y reforzar su marca

### Amenazas

Rezago de PROINAPSA-UIS ante las herramientas tecnológicas emergentes.

Las problemáticas sociales, económicas y culturales del entorno hacen que se den cambios acelerados y se deban realizar adaptaciones a la manera como se ejecutan los procesos.

## ***6.1.5 Diseño de la encuestas y entrevistas a directivos de PROINAPSA-UIS.***

### **6.1.5.1 Encuesta de planificación estratégica**

La encuesta de planificación estratégica se puede visualizar en el apéndice C.

### **6.1.5.2 Encuesta de Percepción para verificar el clima organizacional**

La encuesta de percepción para verificar el clima organizacional se puede visualizar en el apéndice D.

### 6.1.6 Análisis de las encuestas

En la encuesta realizada se identificó que PROINAPSA-UIS cuenta con un plan estratégico y el mayor porcentaje de los encuestados considera que dicha planificación aporta al cumplimiento de las estrategias y objetivos de este, estando alineados con su ejercicio.

#### Figura 1

*Resultados de encuesta a directivos*



En la figura 2 se presenta la efectividad de la planificación estratégica en la cual el 75% de los encuestados creen pertinente la herramienta actual de seguimiento, sin embargo, puede presentarse una mejora, dado que uno de los encuestados dice que no se usa dicha herramienta, y que es necesario establecer un sistema de monitoreo, otro respondió que en el último año el seguimiento al plan estratégico no ha sido como debería ser; teniendo en cuenta, claro está, los años de pandemia que han interferido en este proceso, siendo importante revisar los avances en el cumplimiento del plan a partir de los indicadores establecidos en el mismo, en cuanto a la misión y visión de PROINAPSA-UIS se evidencia que el 100% de los encuestados creen que está acorde con los objetivos de la misma, de manera que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro, también según los encuestados hay coherencia entre la misión,

visión y los objetivos de PROINAPSA-UIS, los objetivos fueron diseñados teniendo en cuenta la misión y la visión, buscando correspondencia, estando actualizada y enmarcada en el contexto actual de Promoción de la Salud, Desarrollo Humano y los ODS (Objetivos de desarrollo sostenible), estando alineados con su razón de ser, que es el trabajo por la comunidad.

## Figura 2

*Resultados de encuesta a directivos*



El 100% de los encuestados afirma que se ha realizado un análisis DOFA de PROINAPSA-UIS, también justifican que existen otras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que no se contemplaron anteriormente, dado que hay nuevos aprendizajes y experiencias de las cuales se derivan fortalezas y frente a un entorno cambiante que implica amenazas pero también oportunidades caso de la Pandemia generada por la Covid-19 se ha convertido de cierta forma en una Oportunidad para PROINAPSA-UIS, lo cual ha permitido desarrollar proyectos en este sentido. Sin embargo, la situación económica del país y algunas de las políticas gubernamentales han llegado a convertirse de cierta manera en una amenaza, por otra parte, se evidencia que se ha diseñado un plan para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas dado que se ha analizado

la situación en los procesos de evaluación del plan, sin embargo, falta ahondar en estos procesos actualmente.

Entre las preguntas realizadas también se pide mencionar el área menos eficiente, entre la cual identifican la de producción de material edu-comunicativo, principalmente en lo relacionado con la oferta de cursos y diplomados, por la competencia que existe actualmente y por tener que cargar todos los costos al precio de venta de estos. También se pregunta sobre si en la realización del plan estratégico se incluye la participación de los beneficiarios, u otros actores, entre lo que responden se evidencia que en la mayoría de los casos participa el consejo y luego comparte o comunica dichos planes, por lo tanto incluyen actores como el consejo y algunos líderes de proyectos, por otra parte, aunque han intentado tener en cuenta algunos beneficiarios como son las Organizaciones e Instituciones que contratan los servicios, solo incluyen actores Gubernamentales, representantes de ONG que desarrollan acciones similares, docentes de la Universidad, entre otros.

En cuanto a la capacitación de inducción a los trabajadores, aunque se hace mención del plan estratégico, no se ahonda el tema, el plan estratégico tiene un seguimiento periódico, pero no está acorde con las necesidades de PROINAPSA-UIS, aunque afirman que las actividades operacionales se ejecutan según su plan estratégico y este cuenta con indicadores claros y coherentes y se realiza periódicamente la retroalimentación de las actividades ejecutadas del plan estratégico, ilustrado en la figura 3.

**Figura 3**

*Resultados de encuesta a directivos*



Para la encuesta realizada a los trabajadores se realizó el siguiente análisis:

Los trabajadores están en edades entre 36 a 45 años, un 57% de las personas con experiencia que pueden aportar a la misión y visión de PROINAPSA-UIS y con un porcentaje de 31% entre los 25 y 35 años siendo una población joven que puede liderar procesos innovadores o cambios estratégicos, apreciable en la figura 4.

**Figura 4**

*Resultados de encuesta por rango de edad*

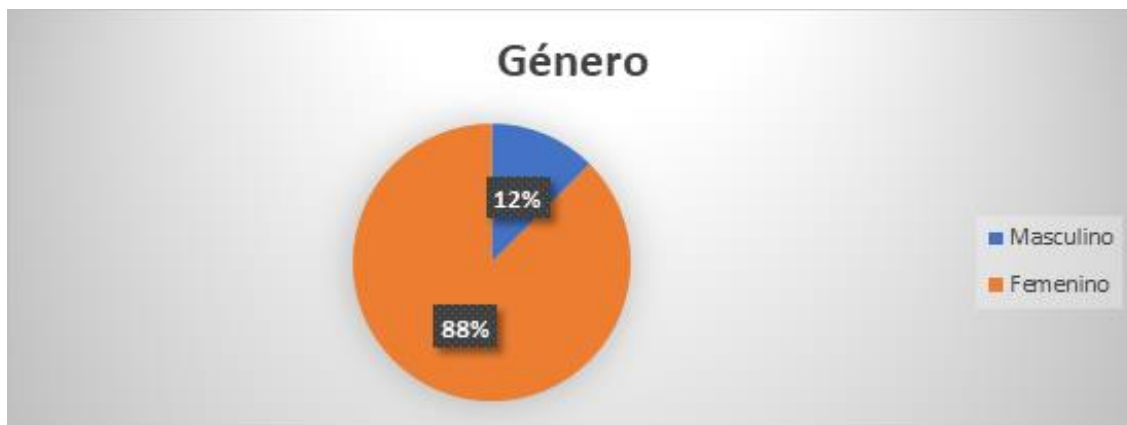




De los trabajadores el 88% de ellos son mujeres y un 12% son hombres, debido a la política de equidad de género y a la idoneidad de la mujer en el marco del sector de la salud, se puede visualizar en la figura 5.

**Figura 5**

*Resultados de encuesta por género*



En la figura 6 se presentan el tiempo de trabajo, donde se evidencia un porcentaje alto entre los 2 y 5 años lo que implica que gran parte es personal joven en PROINAPSA-UIS que puede traer ideas nuevas e innovadoras y, por otra parte, los de 6 a 12 años cuentan con la experiencia suficiente para conocer los procesos y consolidar las ideas para el desarrollo de los proyectos.

**Figura 6**

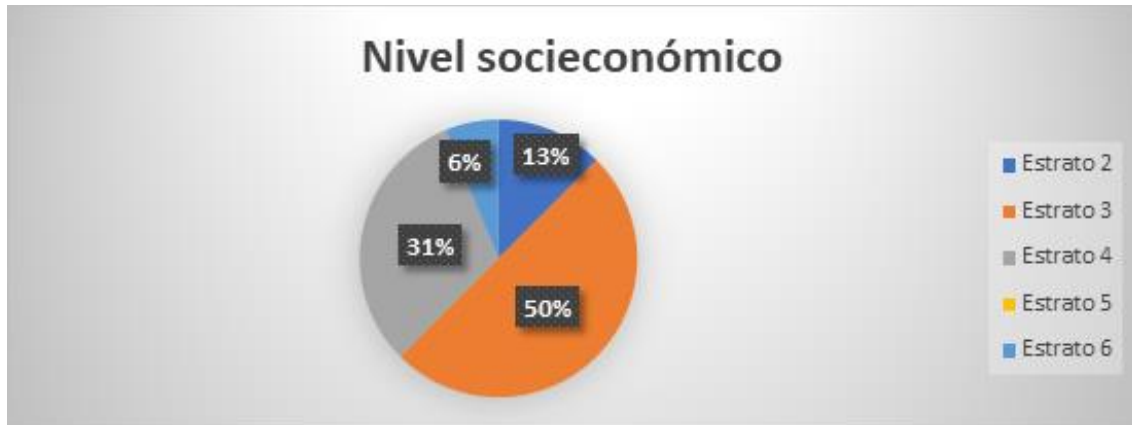
*Resultados de encuesta por tiempo de trabajo*



El nivel de vida de los trabajadores se encuentra entre el estrato 3 y 4 lo que se puede percibir que los salarios de PROINAPSA-UIS permiten una calidad de vida promedio, supliendo las necesidades básicas de los mismos y espacios para la recreación familiar, observar la figura 7.

**Figura 7**

*Resultados de encuesta por nivel socioeconómico*



En la gráfica 8 se observa que el 69% de los encuestados tienen como mínimo título de pregrado para ejercer en PROINAPSA-UIS, siendo un porcentaje alto y apropiado para la función que realizan.

**Figura 8**

*Resultados de encuesta por nivel educativo*



En la figura 9 se evidencia en los encuestados que existe colaboración entre los empleados y, por lo tanto, buenas relaciones entre los trabajadores, un clima laboral apropiado y pertinente para la solución de conflictos, confianza y trabajo en equipo.

**Figura 9**

*Resultados de encuesta por relación entre el estado civil y colaboración entre empleados*



El mayor porcentaje de los trabajadores considera que la retribución económica y salarial que recibe por sus labores permite satisfacer sus necesidades económicas y de aprendizaje lo que cumple con la Pirámide de Maslow la cual forma parte de una teoría psicológica que plantea la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos, el detalle en la figura 10.

**Figura 10**

*Resultados de encuesta en relación con el nivel de satisfacción de los colaboradores*



En la figura 11 se puede observar que el personal tiene claras las responsabilidades en el grupo de trabajo, por lo tanto, actúa con coherencia en sus funciones, en cuanto al cumplimiento de metas y las recompensas se puede observar la variedad de respuestas, lo que permite concluir que el sistema de recompensas de PROINAPSA-UIS debe revisarse para evitar inconformidades con el mismo o dejar mayor claridad en su estructura.

**Figura 11**

*Resultados de encuesta por relación entre delegación de responsabilidades y recompensa*



Se detalla en la figura 12 que el personal cree que en todas las áreas es importante la capacitación continua y de interés, siendo necesario para el desarrollo y formación de este.

**Figura 12**

*Resultados de encuesta por nivel de entusiasmo para nuevos aprendizajes*



En la figura 13 se observa que el mayor porcentaje de los trabajadores recibe la retroalimentación de su desempeño en el cargo y cuentan con las herramientas para optimizar su trabajo, sin embargo, se debe observar el 25% que no tiene una postura clara dado que es posible que se puedan generar herramientas de utilidad para mayor efectividad del trabajo.

**Figura 13**

*Resultados de encuesta por nivel de retroalimentación de los colaboradores*



En la figura 14 se presenta las respuestas referentes en cuanto a la conformidad de la limpieza e higiene del lugar de trabajo, presentando que el 75% se siente a gusto con ello, sin embargo, el 25% tampoco tiene una postura clara del tema.

**Figura 14**

*Resultados de encuesta por nivel de satisfacción con respecto a la higiene en el lugar de trabajo*



En cuanto al plan estratégico existe la disposición y voluntad para hacer parte del proceso de actualización y reestructuración de dicho plan, siendo importante contar con el personal dado que ellos son los que finalmente implementan los planes operativos para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos, se puede detallar en la figura 15.

**Figura 15**

*Resultados de encuesta por nivel de aceptación al cambio*



En la figura 16 se puede observar que más de la mitad del personal toma decisiones en su trabajo sin consultar al jefe, esto implica que pueden actuar autónomamente y el espacio para desarrollar sus actividades a su manera, esto también puede ser respuesta a el tipo de cargo.

**Figura 16**

*Resultados de encuesta con respecto a la toma de decisiones de manera autónoma*



En la figura 17 se presenta que las herramientas y equipos que utiliza en el área de trabajo son mantenidos adecuadamente según el mayor porcentaje de entrevistados, en consecuencia, a la pregunta anterior de higiene y aceptación del lugar de trabajo.

**Figura 17**

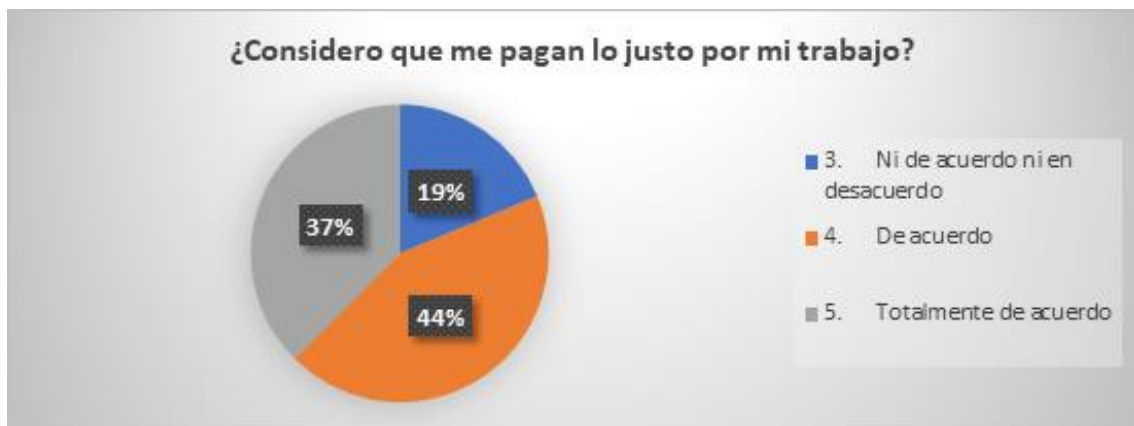
*Resultados de encuesta por nivel de percepción sobre el estado de las herramientas y equipos*



El mayor porcentaje de los encuestados considera que le pagan lo justo por su labor, por lo tanto, la estructura salarial es adecuada y genera conformidad con los empleados, el detalle en la figura 18.

**Figura 18**

*Resultados de encuesta sobre la percepción de pago del colaborador*



En la figura 19 se puede apreciar el ambiente laboral de PROINAPSA-UIS en la cual se observa que la totalidad del personal siente apoyo y confianza para el desarrollo de las actividades en sus superiores, también se da una retroalimentación del desempeño de su trabajo lo que permite mejora continua.

**Figura 19**

*Resultados de encuesta relacionando el nivel de confianza del colaborador con sus superiores*



La mayoría de los empleados considera que es responsable de cumplir los estándares de desempeño y rendimiento de PROINAPSA-UIS, por lo que se evidencia la preocupación por alcanzar los objetivos operativos, el detalle en la figura 20.

**Figura 20**

*Resultados de encuesta con relación al nivel de responsabilidad del colaborador*





Se puede observar en la figura 21 que un 31% de los encuestados no tiene una posición sobre si la dirección tiene en cuenta la trayectoria del personal para la promoción y asenso de este.

**Figura 21**

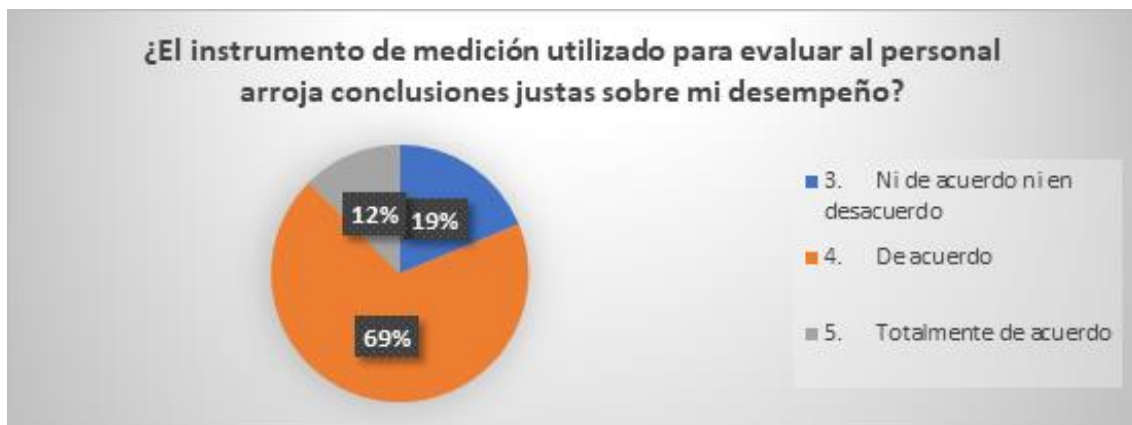
*Resultados de encuesta con respecto a la percepción del colaborador sobre promociones laborales*



En la figura 22 se presenta que el mayor porcentaje de los empleados cree que el instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre el desempeño, por lo tanto, se genera motivación y trabajo en equipo y apoyo por parte de la gerencia.

**Figura 22**

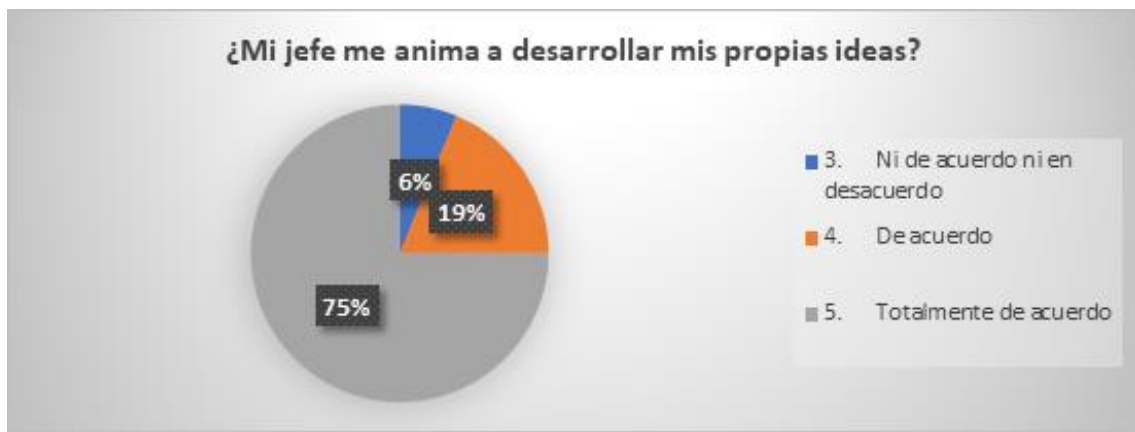
*Resultados de encuesta sobre la percepción del colaborador a las herramientas de medición de desempeño*



Finalmente, en la figura 23 del diagnóstico se puede apreciar que los jefes en su mayoría apoyan el desarrollo autónomo y desarrollo de nuevas ideas que puedan aportar a la efectividad de PROINAPSA-UIS.

**Figura 23.**

*Resultados de encuesta sobre la percepción del colaborador en temas de motivación por parte de sus superiores*



**6.1.7 Misión, visión y valores de PROINAPSA-UIS.**

Las actuales misión, visión y valores de PROINAPSA-UIS se encuentran a continuación:

Misión: contribuir al Desarrollo de la salud integral como un bien para la vida de las personas, mediante programas y proyectos de promoción de la salud, investigación y formación que aporten al desarrollo humano y sostenible en grupos poblacionales, colaborando así con la proyección de la Universidad Industrial de Santander en su entorno.

Visión: con nuestro compromiso, creatividad y experiencia, lograremos en el 2025 ser referente nacional e internacional en la implementación de las áreas operacionales de la Promoción de la Salud, para favorecer el desarrollo humano y sostenible.

Valores de PROINAPSA-UIS:

Creemos en las personas, en lo que saben, sienten y hacen para el desarrollo de su salud y su vida. Las personas son constructoras de su propia salud y de su propia vida.

Buscamos y promovemos en trabajo en equipos interdisciplinarios donde conjugamos el aporte de diferentes disciplinas para el cumplimiento de nuestra misión.

Capacidad de aprendizaje. Hacemos de nuestras acciones oportunidades de aprendizaje continuo que nos ayuda ampliar nuestro conocimiento, innovar nuestra forma de actuar y responder proactivamente a los cambios del entorno.

Asumimos el trabajo como una experiencia de vida, donde se amplía la visión de ambientes familiares, laborales y sociales saludables.

Ética, transparencia y uso racional de recursos.

***Recomendaciones:***

En la misión se observa que cuenta con objetivos claros y las acciones y servicios que ofrecen, sin embargo, con los tres pilares de PROINAPSA-UIS los cuales son la salud, investigación y formación no se define el tipo de aporte, impacto o justificación al desarrollo humano y en cuanto al aporte a la universidad no es claro cómo se ejecuta y si está ligado a la investigación, para la visión se recomienda hacer mayor profundidad en la importancia de la innovación en la entidad y verificar si la proyección solo va encaminada al área operacional como se observa en el texto y finalmente se nombra en varias ocasiones el desarrollo humano como fundamento de la entidad pero no se define a que hace referencia. Finalmente, en cuanto a los valores institucionales, estos representan a PROINAPSA-UIS, pero se recomienda que estos valores se identifiquen con nombres para generar mayor recordación.

Para su disposición total a continuación:

### **6.1.8 Misión, visión y valores de PROINAPSA-UIS (PROPUESTOS).**

Se proponen los siguientes cambios misión, visión y valores de PROINAPSA-UIS:

**Misión:** contribuir al Desarrollo de la salud integral como un bien para la vida de las personas, mediante programas y proyectos de promoción de la salud, investigación y formación que aporten al desarrollo humano, impactando su salud física, mental, hábitos saludables y capacidad de liderazgo e innovación y sostenible en grupos poblacionales, colaborando así con la proyección de la Universidad Industrial de Santander en su entorno.

**Visión:** con nuestro compromiso, creatividad y experiencia, lograremos en el 2025 ser referente nacional e internacional en la implementación de las áreas operacionales de la Promoción de la Salud, para favorecer el desarrollo humano y sostenible, así como ser referentes en temas de investigación e innovación del sector promoción y prevención de la salud mediante la creación de alianzas estratégicas, desarrollo de ponencias y productos de investigación en revistas con alto índice de impacto (índice h).

**Valores de PROINAPSA-UIS:**

**Confianza:** Creemos en las personas, en lo que saben, sienten y hacen para el desarrollo de su salud y su vida. Las personas son constructoras de su propia salud y de su propia vida.

**Trabajo en equipo:** Buscamos y promovemos en trabajo en equipos interdisciplinarios donde conjugamos el aporte de diferentes disciplinas para el cumplimiento de nuestra misión.

**Responsabilidad e innovación:** Capacidad de aprendizaje. Hacemos de nuestras acciones oportunidades de aprendizaje continuo que nos ayuda ampliar nuestro conocimiento, innovar nuestra forma de actuar y responder proactivamente a los cambios del entorno.

Liderazgo: Asumimos el trabajo como una experiencia de vida, donde se amplía la visión de ambientes familiares, laborales y sociales saludables.

Honestidad: Ética, transparencia y uso racional de recursos.

## **6.2 Propuesta del documento ejecutivo (Plan Estratégico Actualizado) para PROINAPSA-UIS**

A continuación, se describen las etapas para el plan estratégico de PROINAPSA-UIS

### **6.2.1 *Objetivos estratégicos.***

Para plantear un adecuado direccionamiento estratégico, se debe formular necesariamente los objetivos estratégicos de PROINAPSA-UIS. Estos objetivos pueden girar en torno a la marca, a la imagen institucional, al diseño, al cambio digital, la rentabilidad, el crecimiento de la empresa, a los usuarios, los proveedores, las responsabilidades sociales o ambientales de la empresa o a la gerencia (Espinosa-Cáceres, 2019).

Dentro del plan estratégico hasta el 2025 se presentaron los siguientes objetivos estratégicos:

Consolidar la experiencia en la implementación de las áreas estratégicas de Promoción de la Salud.

Fortalecer la investigación en Promoción de la Salud.

Fortalecer la sostenibilidad ambiental y la equidad (género y población vulnerable).

Fortalecer la interacción en la UIS, el país e Iberoamérica.

Transitar hacia un liderazgo con visión internacional, fortaleciendo el proceso de talento humano.

Establecer el proceso de servicios y productos.

Mediante la revisión se encuentra que estos objetivos estratégicos están articulados con el Plan de Desarrollo Municipal con el Plan Integral de Desarrollo Metropolitano DIME TU PLAN 2016-2026 el cual Bucaramanga adoptó, junto a Floridablanca, Girón y Piedecuesta, el Plan Integral de Desarrollo Metropolitano -PIDM, DIME TU PLAN 2016-2026, por medio del Acuerdo Metropolitano 033 de 2015. Éste se construyó bajo un enfoque de Prosperidad Urbana y por una vigencia de 10 años. En perspectiva de Género, el plan de desarrollo actual de Bucaramanga 2020-2023 define al género como una forma de organización social y una construcción histórica y cultural que han realizado los seres humanos en diferentes contextos y generaciones basadas en la diferencia sexual. Esta construcción cultural y social se traduce en tareas, roles y responsabilidades diferentes, que son asignadas por la sociedad, de acuerdo con el sexo, mediante una valoración desigual de lo masculino y lo femenino, que a su vez determina modelos acerca de la condición de ser hombres o ser mujeres. Este orden de género vigente, cuyo punto de partida es la diferencia y la valoración de los sujetos con base en el sexo, es un orden de poder basado en la supremacía de lo masculino y en la interiorización de las mujeres y de lo femenino. Este orden ha originado una desigual distribución de poderes, de recursos económicos, sociales, culturales y otros, en perjuicio de la población femenina. Por ello, es prudente incorporar el enfoque de género como una forma de observar la realidad, asumiéndolo como categoría relacional, implica identificar los diferentes papeles y tareas que llevan a cabo los hombres y las mujeres en una sociedad, tanto las asimetrías como las relaciones de poder e inequidades, también denominadas brechas de género, con lo cual

se permite la identificación de acciones orientadas a corregir y/o erradicar las desventajas existentes.

El Plan de Desarrollo Institucional de la UIS 2019-2030 se soporta en la gestión del conocimiento por medio de la investigación y la innovación científica, tecnológica, social y cultural, siendo los enfoques estratégicos definidos 1) formación integral e innovación pedagógica, 2) investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales, 3) cultura de la excelencia académica, 4) cohesión social y construcción de comunidad, 5) diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales y 6) democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir.

Para el diagnóstico externo la universidad contempla el proceso de globalización en su formulación estratégica, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), siendo el crecimiento económico un imperativo a nivel mundial, que puede ser apalancado a través del emprendimiento y la innovación para reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados.

Dicho lo anterior, los efectos, características y retos de la sociedad se tomaron en cuenta en la formulación como lo son:

Prevalencia de la sociedad del conocimiento y políticas para la formación del capital humano.

Cambio climático y su contraparte, políticas y acciones para promover el desarrollo sostenible.

Profundización de la denominada Revolución 4.0 que interrelaciona áreas como biotecnología, nanotecnología, nuevas energías, comunicaciones, inteligencia artificial y robótica, entre otras.

Acentuación de la desigualdad social y económica en diferentes niveles que sugiere la necesidad de establecer políticas que promuevan la igualdad de oportunidades, la inclusión, la solidaridad y la lucha contra la pobreza.

Intensificación del intercambio cultural y como contraparte la lucha por la identidad.

Preservación de la democracia, la paz, la inclusión social y la convivencia pacífica.

La promoción de nuevos modelos educativos soportados en medios digitales, que incluyan técnicas colaborativas y trabajos en grupo.

El fortalecimiento de centros privados productores de bienes de conocimiento, lo cual genera la necesidad de una mayor articulación Universidad-Estado-Empresa, por parte de la gestión en las universidades públicas.

En el contexto nacional consideraron la alta incertidumbre económica dado que se traducen en oportunidades para el sector agroindustrial, el crecimiento verde, la transformación digital, el sector de la construcción y la logística en el país, aspectos que permitirán hacer frente a los retos sociales. Sin embargo, la ausencia de factores que dinamicen la innovación en la industria, y la carencia de políticas públicas que apoyen el emprendimiento para la construcción de ecosistemas que apalanquen la competitividad a escala global impiden una mejora en la competitividad.

Desde la perspectiva del gobierno se señala entre sus propósitos la promoción del cambio social, la reducción de la pobreza y de la desigualdad, la búsqueda de mayores niveles de equidad



y de inclusión, así como generar un ambiente de legalidad generalizado. Para el logro de estos propósitos proponen lograr el incremento de la competitividad, mayor productividad y emprendimiento, con el condicionante de involucrar la sostenibilidad ambiental. Para ello la gestión del conocimiento, el fortalecimiento del encadenamiento de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), la transformación digital y la promoción de la cultura y el desarrollo de la economía naranja, asimismo, propender por la modernización del transporte y la logística, la calidad y eficiencia de los servicios públicos, la descentralización, la gestión pública efectiva y mantener la política de incentivos para el sector minero-energético en importantes para conseguir este logro.

En el contexto regional desde la perspectiva del desarrollo por sectores económicos, en el Departamento se destacan por sus potencialidades, la salud, hidrocarburos, construcción, turismo y avícola y agroindustrial. El sector salud en Santander es uno de los que ha mostrado mayores avances, posicionándose como uno de los de mayor crecimiento; actualmente, factura cerca de \$925 millones de dólares anuales y genera 13.000 empleos a través de más de 1.900 empresas. La estrategia de este sector en la región ha estado orientada a la generación de nuevo conocimiento para el desarrollo de un ecosistema de I+D+i, también la apuesta de futuro es tener un menor impacto ambiental, al reducir el consumo de agua y energía para ser más amigables con el medio ambiente.

Finalmente, como una estrategia de desarrollo transversal se tiene el pacto por la legalidad, la consolidación de la paz y la seguridad, que debe permitir atender prioritariamente las regiones y poblaciones más afectadas por la violencia, con programas de educación, salud, infraestructura, que permitan el desarrollo de la zona rural como condición de la pacificación y desarrollo nacional.

Descrito lo anterior, es posible avizorar que son múltiples las oportunidades de articulación sociedad- estado-universidad, para el fortalecimiento del capital humano, la investigación aplicada y transferencia de conocimiento, para fortalecer la competitividad de las empresas y la innovación social que permita acceder a nuevos niveles de convivencia ciudadana a nivel nacional.

El plan también se articuló con la política de ES inclusiva la cual se implementa como principio rector en respuesta al reto de reducción de brechas entre los individuos, las poblaciones, las regiones y las instituciones. De esta manera, la ES inclusiva se convierte en una estrategia para recrear ambientes de aprendizaje inclusivos para la población en situación de discapacidad, grupos étnicos, campesinos, víctimas del conflicto armado, habitantes de frontera o población en cualquier situación de vulnerabilidad de sus derechos (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Desde las estrategias que plantea la política de educación inclusiva se establece la importancia de generar proyectos de regionalización para promover el apoyo a las condiciones de acceso y permanencia a través de mecanismos de concertación y planificación entre las instituciones del orden nacional, entidades territoriales, Instituciones de Educación Superior y demás actores regionales, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas, políticas, culturales, lingüísticas, físicas y geográficas que permitan promover el desarrollo equilibrado de las regiones (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

En el caso de la política de bienestar se define que “el bienestar en las IES es una función de carácter estratégico y transversal que comprende las políticas institucionales, los procesos y las prácticas, así como una cultura institucional que promueve la corresponsabilidad de los actores que conviven en el contexto de la vida institucional para favorecer la formación integral, el pleno desarrollo de las capacidades humanas y la construcción de comunidad” (Viceministro de Educación Superior, 2016). La construcción de las políticas de bienestar universitario de las

universidades es de carácter autónomo, donde ellas mismas deben definir y centrarse de manera principal en las siguientes cuatro orientaciones: desarrollo humano, formación integral, calidad de vida y construcción de comunidad, bajo los principios de universalidad, equidad, transversalidad, pertinencia, y corresponsabilidad (viceministro de Educación Superior, 2016).

Mediante la Ley N.º1955 del 25 de mayo de 2019 se expidió El Plan Nacional de Desarrollo, 2018-2022. “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, el cual tiene como objetivo “sentar las bases de legalidad, emprendimiento y equidad que permitan lograr la igualdad de oportunidades para todos los colombianos, en concordancia con un proyecto de largo plazo con el que Colombia alcance los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030”.

Está compuesto por objetivos de política pública denominados pactos, concepto que refleja la importancia del aporte de todas las facetas de la sociedad en la construcción de una Colombia equitativa. El Plan se basa en los siguientes tres pactos estructurales: Legalidad, Emprendimiento y Equidad, esta última busca la igualdad de oportunidades para todos, por medio de una política social moderna orientada a lograr la inclusión social y la inclusión productiva.

A su vez, para cumplir con las apuestas del plan, se incluye un conjunto de pactos que contienen estrategias transversales en temas como: sostenibilidad; ciencia, tecnología e innovación (CTI); transporte y logística; transformación digital; calidad y eficiencia de los servicios públicos; recursos minero-energéticos; promoción de la cultura y desarrollo de la economía naranja; construcción de paz en todo el país; gestión pública eficiente y de servicio al ciudadano; consistencia macroeconómica, fiscal y de resultados económicos y sociales; equidad de oportunidades para los grupos étnicos; inclusión de las personas con discapacidad; y equidad para las mujeres. Así mismo, se establecerán pactos por la productividad y equidad en las regiones.

En educación superior, se avanzará en brindar más oportunidades de acceso a una educación de calidad, con un énfasis en las poblaciones vulnerables, contribuyendo al logro de la equidad y la movilidad social.

En el pacto por la sostenibilidad se buscará afianzar el compromiso de las actividades productivas con la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático, por medio de la adopción de las mejores prácticas y tecnologías para consolidar una economía que sea sostenible, productiva, innovadora y competitiva.

En el pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación: se construirá un sistema para la gestión del conocimiento de la Colombia del futuro. En este frente, se ha establecido la Misión de Sabios para formular recomendaciones en ciencia y tecnología. Esta trabaja en ocho focos: Ciencias Sociales y Desarrollo Humano con Equidad; Ciencias de la Vida y de la Salud; Biotecnología, Bioeconomía y Medio Ambiente; Océano y Recursos Hidrobiológicos; Ciencias Básicas y del Espacio; Energía Sostenible; Tecnologías Convergentes -Nano Info y Cogno- e Industrias 4.0; e Industrias Creativas y Culturales.

Por otra parte, el plan institucional articular el ODS número 16, “promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles” (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2016), para aportar con pedagogías para la paz, facilitar la gestión del conocimiento en el territorio, apoyar al estado en el proceso de construcción de la memoria histórica del país y promover la legitimidad democrática de las instituciones, para ello se debe ofrecer oportunidades diferenciadas de formación a indígenas, negros, afros y diferentes grupos étnicos y LGBTI.

Enfoque N.º 1: Formación integral e innovación pedagógica, sugiere una formación sin barreras y consciente de su rol en la sociedad. Proyectos como la “Implementación del servicio de consulta para personas en condición de discapacidad visual y auditiva” y el Programa Estudiantes con Discapacidad – PIESD promueven el acceso, la permanencia y la graduación de los grupos priorizados.

Enfoque N.º 2: Investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales, en esta avanzó en la consolidación de la función de investigación mediante una estrategia de promoción articulada de apoyos. También lideró la gestión nacional que hizo posible la aprobación de la Ley 1838 de 2017, por la cual se dictan normas de fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación, mediante la creación de empresas universitarias de base tecnológica - Spin Off, como muestra del compromiso con la innovación y la transferencia de conocimiento.

Enfoque N.º 4: Cohesión Social y Construcción de Comunidad, la Universidad dentro de su misión de ofrecer el servicio público de educación superior como derecho de la persona y función social a cargo del Estado, para lo cual prestó atención a los estudiantes que se encontraban en condición de vulnerabilidad socioeconómica, física y académica. A través de atención integral a la mujer gestante, servicio estratégico de respuesta en prevención del consumo de sustancias psicoactivas en la UIS- SER-UIS, algunos de los programas del portafolio de servicios de bienestar, programas de prevención para sensibilizar sobre la importancia de los hábitos saludables.

Con el compromiso de la inclusión social, el respeto de los derechos y la valoración positiva de la diferencia ha avanzado con hechos concretos para incluir a grupos priorizados mediante consideraciones para personas con capacidades diversas para orientar el actuar institucional hacia la detección, análisis y eliminación de las barreras para el aprendizaje y la

participación de personas de grupos priorizados, y la Política de Género, para fortalecer la equidad de género y la igualdad de oportunidades sin distinción de sexo, identidad de género u orientación sexual. Como referente, los enfoques orientadores de la Política de Educación Inclusiva son el enfoque en derechos, el enfoque de género y el enfoque diferencial.

Enfoque N.º 5: Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades regionales, nacionales y retos globales, la Universidad tiene como propósito colaborar con la transformación social de su entorno a través del fortalecimiento de sus capacidades educativas, investigativas y de proyección social, para promover soluciones a los desafíos del entorno social.

Enfoque N.º 6: Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir con enfoque territorial, dentro de la misión de La Universidad Industrial de Santander está el fortalecimiento de una sociedad democrática, participativa, deliberativa y pluralista, con justicia y equidad social, comprometida con la preservación del medio ambiente y el buen vivir, en su visión para el año 2030 busca la conservación de la biodiversidad, el desarrollo sostenible, la convivencia pacífica, la cohesión social y la democracia.

También es visible mediante los valores institucionales el compromiso por la ética de la responsabilidad pública. Lo cual implica el desarrollo territorial, la inclusión social y la defensa de lo público, la Legalidad y legitimidad que corresponde al reconocimiento, a la confianza y valoración social la Solidaridad, inclusión y equidad comprometidos con la atención de las necesidades de los diferentes grupos sociales, en especial de los más vulnerables, inclusión social y el acceso equitativo a la educación y a la calidad de vida, Eficiencia, transparencia y corresponsabilidad en la gestión de los recursos, Sostenibilidad social y ambiental, construcción de paz y vivencia de los derechos humanos. mediante el fortalecimiento de una sociedad democrática, pacífica, comprometida con la vida acorde con los derechos humanos y la

sostenibilidad social y ambiental, el Autocuidado, la cual promociona una cultura del bienestar individual y social, del cuidado de sí y de los otros, Cultura de innovación, y el Manejo responsable de la información y del conocimiento. La UIS reconoce los principios inherentes a la ética de la información y la comunicación que exige honestidad, transparencia, pertinencia, suficiencia, veracidad y confiabilidad de las fuentes. Esto se relaciona de modo inherente con un gran sentido de responsabilidad frente a la preservación, divulgación y disposición del conocimiento.

En la Formulación Estratégica tienen en cuenta objetivos Estratégicos aplicables a PROINAPSA-UIS siendo una extensión de la misma universidad como lo son el enfoque a nuevas tecnologías para la enseñanza y el aprendizaje (innovación pedagógica), la promoción del acceso a la educación con equidad (diferenciado y focalizado por grupo poblacional vulnerable), fomenta la investigación, la innovación y la gestión del conocimiento para contribuir al logro de altos niveles de desarrollo alcanzados con equidad, responsabilidad y justicia social, se preocupa por consolidar la investigación de alta calidad orientada al desarrollo científico, tecnológico, social, económico, cultural y político del país en un entorno global y desarrollar la capacidad de innovación . “La Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTeI) han sido identificadas por la sociedad colombiana como fuente de desarrollo y crecimiento económico” (DNP, CONPES 3582 de 2009), en este sentido, proponen, “fortalecer una cultura basada en la generación, la apropiación y la divulgación del conocimiento, la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el aprendizaje permanentes”; y contribuir al logro del objetivo nacional de “fortalecer la incidencia del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCTI) en el entorno social y económico, regional e internacional, para desarrollar los sectores productivo, económico, social y ambiental.

Buscan la transferencia y apropiación del conocimiento desarrollado y el impacto mediante estrategias para fomentar su visibilidad. Resulta de importancia tanto la publicación en los mejores foros científicos o la protección de propiedad intelectual como la difusión a comunidades académicas, para ello definen objetivos como desarrollo de la investigación en coherencia con la demanda y potencialidad de la región y difusión, divulgación y apropiación social de los resultados de investigación.

En Cohesión Social y Construcción de Comunidad se enfocan en contribuir a la construcción de relaciones interpersonales con justicia de género, el autocuidado, la autorregulación y la protección de la naturaleza, y porque mejora las relaciones interpersonales y la cultura, acciones orientadas al bienestar de los miembros de la comunidad con el objetivo de desarrollar y fortalecer los procesos y programas que promuevan el bienestar de la comunidad UIS.

Dentro del bienestar involucra la promoción de la salud (Arroyo et.al., 2015), vista esta como la creación del bienestar y la salud en la vida cotidiana, a través de los ejes de promoción de la salud (OMS, 1986): promulgación de políticas institucionales; creación de ambientes físicos y psicosociales favorables a la salud; participación de la comunidad universitaria; fortalecimiento de habilidades personales para el cuidado de la propia salud y de las demás personas; y ofrecimiento de servicios de salud, alimentación y vida activa.

Según el Glosario de Promoción de la Salud de la OMS (1998), la calidad de vida es definida como las percepciones de las personas, sobre su posición en la vida en el contexto de la cultura y el sistema de valores en el cual se desarrollan y en relación con sus metas, expectativas y preocupaciones. Esta definición enfatiza un concepto subjetivo y multidimensional debido a que incluye diversos aspectos tales como: salud, condición psicológica, grado de independencia, relaciones con otras personas y con el medio ambiente.



Dentro de sus objetivos que pueden ser alineados con PROINAPSA-UIS esta Desarrollo de opciones de participación y fortalecimiento de habilidades personales para el cuidado de la propia salud, la de los demás y la del ambiente, mediante el desarrollo de programas que promuevan el mantenimiento, autocuidado y cuidado de la salud con enfoque bio-psicosocial, sostenibilidad y cuidado ambiental y desarrollo de acciones de promoción de la salud, con alcance familiar y comunitario.

Otro enfoque es la internacionalización se concibe mediante idiomas, interculturalidad, relaciones y cooperación. Estas capacidades transversales deben ser gestionadas estratégicamente, Fomentar el multilingüismo, visibilidad y prestigio internacional mediante las actividades de formación, investigación y extensión enfocadas a atender prioridades nacionales y retos globales

Finalmente, la universidad cuenta con otros objetivos aplicables como los son el Fomento de la transferencia del conocimiento a través del desarrollo de proyectos que impulsen el desarrollo económico y la innovación, Creación de programas de formación pertinente e inclusivos para la región., Desarrollo de diálogos de saberes interdisciplinarios, transdisciplinarios e interculturales en el marco de los ODS, Desarrollo de proyectos de investigación y extensión con el foco de los objetivos de desarrollo sostenible, Promoción de la sostenibilidad ambiental, desarrollando campus verdes accesibles y en armonía con las otras especies, Dar continuidad a la modificación de la infraestructura en beneficio de la salud y la inclusión y el Fortalecimiento de la cultura de la calidad, rendición de cuentas y transparencia en todo el accionar institucional.

Los objetivos estratégicos seleccionados para PROINAPSA-UIS son los siguientes teniendo en cuenta los del plan anterior, su respectiva evolución y transformación dentro de la herramienta de medición a lo largo del 2015-2022 y en articulación con el mencionado plan de desarrollo institucional de la UIS:

Consolidar la experiencia en la implementación de las áreas estratégicas de Promoción de la Salud.

Fortalecer la investigación en Promoción de la Salud.

Fortalecer la sostenibilidad ambiental y la equidad (género y población vulnerable).

Fortalecer la interacción en la UIS, el país e Iberoamérica.

Transitar hacia un liderazgo con visión internacional, fortaleciendo el proceso de talento humano.

Establecer el proceso de servicios y productos.

Fortalecer y garantizar la divulgación de la información de programas, estrategias e investigaciones realizadas dentro de PROINAPSA-UIS.

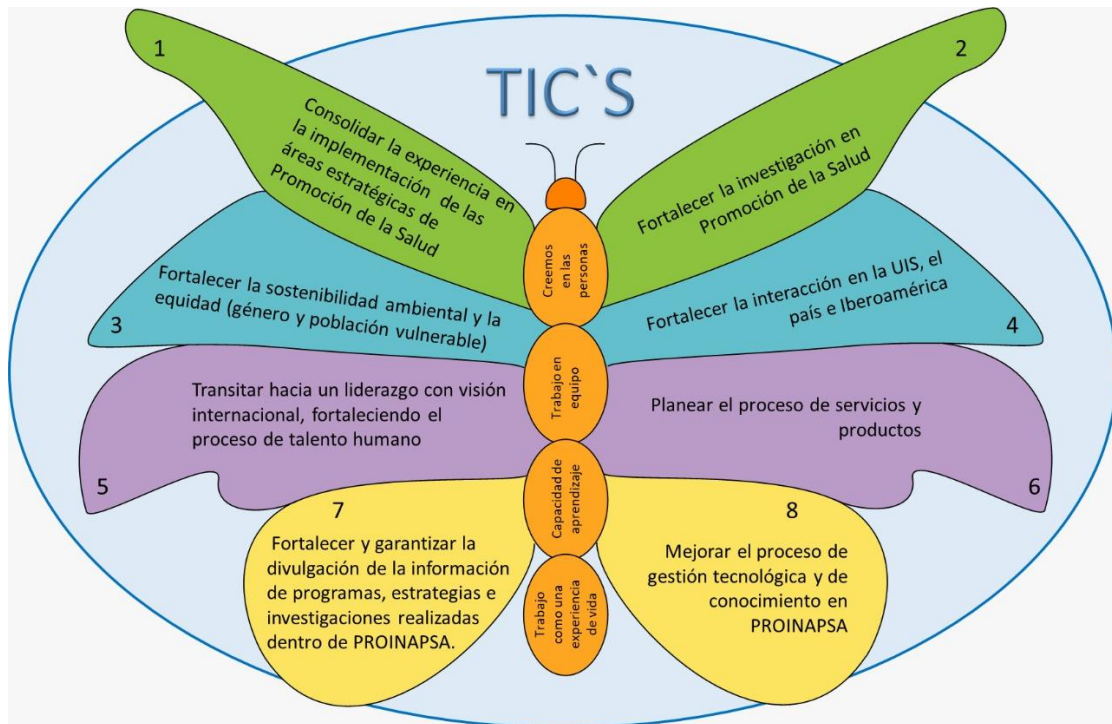
Mejorar el proceso de gestión tecnológica y de conocimiento en PROINAPSA-UIS.

Según los objetivos planteados se incluyen las estrategias para la consolidación de dichos objetivos como se enuncia en el apéndice B.

A continuación, se presenta la actualización de la estrategia Mariposa que permite a PROINAPSA dar continuidad a la misión de la organización en el siguiente lustro apoyada por 8 objetivos cuyo eje transversal son los valores de la institución. Cada uno de los avances estratégicos serán soportados por la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

**Figura 24**

*Estrategia Mariposa Actualizada*



**6.2.2 Plan de acción**

Para el plan de acción se establece el objetivo, la estrategia referente a dicho objetivo, las actividades que direccionan el cumplimiento de la estrategia y el indicador de medición, la meta, el tiempo establecido y los recursos para su realización como se evidencia en el Balance Score Card (BSC), también se plantea el seguimiento semestral en el cual una vez sea adoptada por PROINAPSA-UIS se llenará dichos campos. (Apéndice C).

## 7. Conclusiones

Se concluye que las herramientas de análisis utilizadas permitieron comparar el entorno actual con el entorno del plan estratégico 2016-2025, dando a conocer los factores significativos que llevaron a modificar elementos importantes en el direccionamiento planteado en dicho plan estratégico.

Se concluye que la actualización de la herramienta Balance Scorecard permite realizar un correcto seguimiento y control de los objetivos estratégicos propuestos.

Al realizar el análisis del microentorno se encontró que PROINAPSA-UIS no cuenta con una página web accesible para personas en condición de discapacidad, y para ampliar el alcance de los servicios e información a este sector vulnerable de la población se incluyó el objetivo estratégico número 7. Fortalecer y garantizar la divulgación de la información de programas, estrategias e investigaciones realizadas dentro de PROINAPSA, el cual permite mediante sus estrategias y actividades aplicar de manera correcta y puntual la resolución 1519 del 2020 del MINTIC donde se reglamenta la mejora para la accesibilidad a las páginas web.

A partir de la pandemia se hace mucho más visible la necesidad de documentar los procesos, y tener una gestión del conocimiento, no solo para adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo, sino también, para apoyarse en la inteligencia colectiva; por tal razón, se propone adoptar la política de gestión del conocimiento y la innovación del ministerio de las TIC mediante el objetivo estratégico número 8. Mejorar el proceso de gestión tecnológica y de conocimiento en PROINAPSA-UIS.

Luego de realizar un estudio detallado sobre la situación de PROINAPSA-UIS en la actualidad, se obtiene como resultado que PROINAPSA-UIS cuenta con un enfoque correcto, cumpliendo con todas las leyes y normas vigentes, participando activamente en la construcción de sociedad y ofreciendo excelentes productos, servicios y proyectos en el ámbito social. No obstante, se deben aplicar mejoras en el campo tecnológico.

## **8. Recomendaciones**

Se recomienda implementar o acompañar la herramienta Excel con otras plataformas en tiempo real que permitan realizar un seguimiento más exacto a los indicadores del plan estratégico, ejemplo, tableros virtuales o interactivos (PowerBi, Tableau, etc.), en el cual se publique vía web y se pueda seguir su control y avance, así de esta manera los usuarios podrán revisar la información y los funcionarios pueden realizar sus informes más ágiles.

Es importante también realizar un seguimiento periódico a las publicaciones de otros países con herramientas para el sector, a fin de evaluar la factibilidad de adaptación de dichos instrumentos en PROINAPSA-UIS.

Se recomienda capacitar a los funcionarios y estudiantes en temas relacionados con la innovación del área de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, así como difundir la información con criterios diferenciales de accesibilidad web.

**Referencias bibliográficas**

AGUILAR ELJADUE, Y. A., & JIMÉNEZ ARIZA, J. V. (2017). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CORPORACIÓN INCATE*. BARRANQUILLA.

Aguilar Joyas, J. C. (2006). MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER.

ANTOLINEZ , H. A. (2015). *Una Mirada hacia el Futuro*. Bucaramanga.

Arias Lizarazo, S., & Vergara Gelacio, J. S. (2016). *APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL TALLER DE CONFECCIONES M&M*. Bogotá.

Asitimbay-Regalado, J. M., Erazo-Alvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Matovelle-Romo, M. (2020). Planeación Estratégica Prospectiva en las Organizaciones del Sector Público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 840-840.

Escorcía Otalora, T. A. (2008). El analisis bibliometrico como herramienta para hacer seguimiento de publicaciones científicas.

Hartman, D. (s.f.). *La Voz de Houston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-capacidad-estrategica-10182.html#:~:text=La%20capacidad%20estrat%C3%A9gica%20se%20refiere,su%20valor%20con%20el%20tiempo>.

Montoya Agudelo, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa.

Moreno Moreno, S. (2009). *Diseño del Marco Estratégico y Caracterización de los Procesos Misionales de KAMEX INTERNATIONAL S.A. Distribuidora de Dispositivos Médicos*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Rosso, R. (2014). ANÁLISIS PEST DEL SECTOR DENTAL. 216-222.

Sabatés, L. A., & Sala Roca, J. (2020). La revisión de la literatura científica: Pautas, procedimientos y criterios de calidad.

Salazar, H. Z. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas Asociativas y Solidarias*. Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia.

SARMIENTO ROJAS, L. D. (2012). *DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA CREACIÓN DE LA CORPORACIÓN “GESTIÓN PARA EL DESARROLLO”, ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LA GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL EN COLOMBIA*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/8831/VergaraGelacioJohanSebastian2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/8831/VergaraGelacioJohanSebastian2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*..

López, T. G., & Flores, M. C. (2013). El Foda: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeacion en las organizaciones. *Recuperado de [https://www. uv. mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000. pdf](https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf)*.