

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN DEL HOSPITAL LOCAL
DE LOS PATIOS – NORTE DE SANTANDER.**

**YENICA ALEXANDRA CÁRDENAS BAYONA
YORLY MILDREA CÁCERES GIRÓN
MILLERLAY DAZA COLMENARES**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN DE ADMINISTRACIÓN EN SALUD
SEDE CÚCUTA - PROGRAMA A DISTANCIA**

2020

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN DEL HOSPITAL LOCAL
DE LOS PATIOS – NORTE DE SANTANDER**

**YENICA ALEXANDRA CÁRDENAS BAYONA
YORLY MILDREA CÁCERES GIRÓN
MILLERLAY DAZA COLMENARES**

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO EN LA
ESPECIALIZACIÓN DE ADMINISTRACIÓN EN SALUD**

TUTOR

DR. RICHARD NELSON ROMÁN MARÍN

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN DE ADMINISTRACIÓN EN SALUD
SEDE CÚCUTA - PROGRAMA A DISTANCIA**

2020

Agradecimientos

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta de los pones en frente mío para que mejore como ser humano, y crezca de diversas maneras.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradezco padre, y no cesan mis ganas de decir que es gracias a ti que esta meta está cumplida.

Gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mi persona.

Cada momento en vivido durante todos estos años, son simplemente únicos, cada oportunidad de corregir un error, la oportunidad de que cada mañana puedo empezar de nuevo, sin importar la cantidad de errores y faltas cometidas durante el día anterior.

Dedicatoria

“Gracias Dios por haberme ayudado durante estos años, el sacrificio fue grande pero tú siempre me diste la fuerza necesaria para continuar y lograrlo, este triunfo también es tuyo mi Dios”

MILLERLAY DAZA COLMENARES

Dedicatoria

“Muchos iniciamos el mismo camino pero pocos pudimos llegar hasta el final, gracias Dios por haberme dado sabiduría durante todo este tiempo, gracias a ti hoy finalmente podre graduarme”

YORLY MILDREA CÁCERES GIRÓN

Dedicatoria

“Estudiar una especialización no es nada fácil pero gracias a Dios puede hacerlo y ahora me graduare como uno de los mejores de mi clase, te lo agradezco con todo mi corazón Señor”

YENICA ALEXANDRA CÁRDENAS BAYONA

Contenido

	Pág.
Introducción.....	13
Capítulo 1. Título.....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Formulación del problema.....	16
1.3 Sistematización de los objetivos	16
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo general.....	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.5 Justificación.....	17
Capítulo 2. Marco referencial.....	18
2.1 Antecedentes.....	18
2.1.1 Antecedentes internacionales	18
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	21
2.1.3 Antecedentes regionales.....	26
2.2 Marco teórico.....	28
2.3 Marco conceptual.....	38
2.4 Marco legal.....	43
Capítulo 3. Marco metodológico.....	44
3.1 Método de investigación.....	44
3.2 Enfoque de investigación.....	44
3.3 Tipo de investigación.....	44
3.4 Método de inclusión – exclusión.....	44
3.5 Población y muestra.....	45

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	45
3.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	45
Capítulo 4. Diagnóstico general de la situación del Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander.....	46
Capítulo 5. Directrices estratégicas para el mejoramiento de las debilidades y amenazas presente en el Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander.....	59
Capítulo 6. Diseño de los manuales de funciones en el área administrativa del Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander.....	65
Capítulo 7. Caracterizar las actividades de planeación y administración acorde a los ajustes necesarios en el Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander.....	84
Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	90
Referencias Bibliográficas.....	91

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Capacidad directiva.....	46
Tabla 2. Capacidad competitiva.....	48
Tabla 3. Capacidad Financiera.....	49
Tabla 4. Capacidad tecnológica.....	50
Tabla 5. Capacidad del talento humano.....	51
Tabla 6. Aspectos Políticos.....	52
Tabla 7. Aspectos Económicos.....	53
Tabla 8. Aspectos Socio – cultural.....	54
Tabla 9. Aspectos Legales.....	55
Tabla 10. Aspectos Ambientales.....	56
Tabla 11. Aspectos Tecnológicos.....	57
Tabla 12. Matriz DOFA.....	58
Tabla 13. Funciones del Gerente.....	66
Tabla 14. Subgerente.....	68
Tabla 15. Coordinador Médico.....	69
Tabla 16. Médico general.....	71
Tabla 17. Odontólogo.....	73

Tabla 18. Pediatra.....	75
Tabla 19. Fisioterapia.....	76
Tabla 20. Bacteriólogo.....	78
Tabla 21. Enfermera.....	80
Tabla 22. Regente de Farmacia.....	83

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Proceso de direccionamiento estratégico.....	31
Figura 2. Caracterización de las actividades de planeación y administración del Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander.....	87

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Variables de la planeación estratégica.....	95

Introducción

Por medio de la Ley 1753 de 2015, junto con el decreto 1499 de 2017 donde se establece que el propósito central del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en entidades públicas como el Hospital de Los Patios es servir a la comunidad en general de manera eficiente, con calidad y al mismo tiempo cubrir sus necesidades y/o requerimientos con talento humano idóneo, recursos físicos y tecnológico apropiados a su razón social como es la salud. Yara (2018) “Con base en todos estos planes y en aras de cumplir las funciones misionales se ejecutan los procesos, los proyectos y los programas de gestión”. (p. 10)

Para cumplir y desarrollar de manera eficiente estos propósitos se deben de establecer unos pasos normativos acorde al decreto 1499 de 2017 en tornos a los “mecanismos de Autocontrol, Control Interno, Control Posterior, Control Ciudadano, Control Político en torno al Modelo Integrado de Planeación y Gestión enfocado hacia el direccionamiento y planeación estratégica para realizar un diagnóstico general de las principales falencias y así crear un cronograma de actividades buscando mejorar todos estos aspectos de mejoramiento administrativo para mejorar la imagen corporativa del Hospital de Los Patios.

Por eso, se debe contar en torno al direccionamiento y planeación estratégica con un Modelo Integrado de Planeación y Gestión que permita de manera integral al Hospital de Los Patios articular el mejoramiento de la imagen corporativa, por medio de los lineamientos de las políticas de desarrollo administrativo, monitoreo y evaluación de los avances en la gestión institucional y sectorial.

Capítulo 1. Título

Direccionamiento estratégico y planeación del Hospital Local de Los Patios – Norte de Santander.

1.1 Planteamiento del problema

Por medio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, donde se pudo obtener un autodiagnóstico de Gestión Política, Direccionamiento y Planeación Estratégicas algunas falencias misionales que se debe de mejorar porque viene afectando los servicios, el manejo administrativo y la imagen corporativa que presenta el Hospital de Los Patios como son:

No cuentan con manuales de funciones actualizados, junto con sus funciones específicas para cada cargo administrativo y funcional dentro del Hospital de Los Patios.

No se tiene identificado claramente el grupo de personas a que se le presta los servicios, especialmente cuáles son los derechos que se deben garantizar, qué necesidades se deben satisfacer en materia de salud que sean consideradas prioritarias.

No se cuenta con información necesaria para la identificación y caracterización de los grupos de valor y el conocimiento de sus necesidades, detectando si ya cuenta con dicha información y en qué fuentes se encuentra, o de ser necesario, definir procedimientos y herramientas para su obtención.

No se realizan proyecciones a cuatro, diez o veinte años de sus necesidades prioritarias en materia de salud.

Por eso, en la presente investigación se hará una serie de actividades en torno al direccionamiento y planeación estratégica, donde se inició con un diagnóstico general tanto interno (fortalezas – debilidades), como externos (oportunidades – amenazas) para analizar el nivel de competitividad que presenta la competencia en el mercado, con sus principales rivales y el grado de aceptación que presenta entre los usuarios (cotizantes – beneficiarios). También con el plan se podrá redireccionar de manera más profesional todo lo relacionado a los principios corporativos como la Visión, Misión, Valores, Objetivos, Metas, manuales de funciones, segmentación del mercado.

Cabe destacar que unas de las características más sobresalientes del direccionamiento estratégico consiste en disponer de manera general el poder planificar de manera más competitiva todo lo relacionados a las estrategias de entrar en el mercado, de fidelizar de manera más significativa al segmento poblacional, la forma de competir con los rivales y la expansión que se pueda lograr acorde a los objetivos planificados.

Actualmente el direccionamiento estratégico no es solo utilizado por las grandes empresas, sino también por entidades de salud como el Hospital Local de Los Patios (Norte de Santander) que buscan mejorar el área de planeación para ser más competitiva con sus servicios, especialmente para tener conocimiento de lo que sucede en su contexto, de las amenazas y debilidades y destacar las oportunidad, junto con las fortalezas, con el fin de desarrollar algunas metas, objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo en pro de una imagen corporativa más positiva e innovadora.

Para Sallenave (1985), Loehle (1996) & Wells (1988), citado Yepes & Ríos (2014) manifiestan que “el pensamiento estratégico que es un proceso de razonamiento y análisis acerca de problemas complejos, tiene el objetivo de reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades; por esto es un elemento vital para construir una ventaja competitiva y crear recursos adicionales a favor de la organización, lo que constituye la planeación estratégica”. Todo pensamiento estratégico se da a mediano o largo plazo en una organización que busca optimizar determinados problemas en el área administrativa, gerencial, donde pueda existir algún grado de incertidumbre o de falencia frente a la competencia.

Con el direccionamiento estratégico o el mejoramiento del área organizacional se busca en primer lugar realizar un diagnóstico general a las diferentes áreas del Hospital Local de Los Patios para determinar las variables negativas tanto internas como externas, con el fin de realizar estrategias acordes a esa evaluación de planeación, en la dirección, en los principios corporativos.

La razón principal que motiva esta investigación en el Hospital Local de Los Patios es mejorar el área de planeación y administrativo, con el fin de fortalecer los servicios que se presta, a los usuarios de manera oportuna y con calidad, haciendo una retro alimentación y revisar hasta ahora lo que se ha hecho mal, con el fin de corregir las falencias para seguir mejorando su imagen corporativa.

1.2 Formulación del problema

¿Qué aspectos se debe tener en cuenta en el direccionamiento estratégico y planeación del Hospital Local de Los Patios – Norte de Santander?.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer el Direccionamiento estratégico y planeación del Hospital Local de Los Patios – Norte de Santander.

1.3.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico general de la situación del Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander.

Establecer las directrices estratégicas para el mejoramiento de las debilidades y amenazas presente en el Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander.

Diseñar los manuales de funciones en el área administrativa del Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander.

Caracterizar las actividades de planeación y administración acorde a los ajustes necesarios en el Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander.

1.4 Justificación

De acuerdo al Modelo Integrado de Planeación y Gestión acorde a la Ley 1753 de 2015 y el decreto 1499 de 2017 se establece un diagnóstico general donde se analiza de manera concreta las principales falencia para trazar un PHVA (planear, hacer verificar y actuar), junto con las teorías del direccionamiento y planeación estratégica para darle un mejoramiento continuo en las áreas administrativa y de servicios que son prioritarias para la buena imagen del Hospital Local de Los Patios. Yara (2018) señala que “la finalidad es la simplificación de reportes y la implementación de mecanismos de coordinación y articulación entre las distintas entidades responsables de las políticas de desarrollo administrativo que lo componen”.

Asimismo, con el mejoramiento de las falencias dadas con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión se deben corregir de manera eficiente la apropiación de las funciones que se darán con la socialización de los manuales para mejorar gestión y responsabilidades en el área administrativas y de servicios para consolidar una buena competitividad en el área de la salud en el municipio de Los Patios, Norte de Santander.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Rangel Luquez, Olivia; Alvarado Mejía, Marelis. (2012). Ética como enfoque de la responsabilidad social: direccionamiento estratégico en universidades públicas. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Volumen 18. Número 2. El propósito central del presente artículo fue analizar de manera general la ética como enfoque de la responsabilidad en universidades públicas, cuya fundamentación teórica estuvo basada especialmente en Cortina (2000), De la Cuesta y Valor (2003), entre otros. Es un estudio de tipo cualitativo-etnográfico, bajo el paradigma pos-positivista, en donde se utilizó la entrevista semi-estructurada como instrumento para recoger la información, dicha información fue suministrada por seis informantes claves. Llegándose a la conclusión de que la ética fundamenta la responsabilidad social de estas instituciones, dada la capacidad que tienen como universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores por medio de sus procesos de gestión, docencia, investigación y extensión contribuyendo así, al éxito y bienestar de las mismas, al ser consideradas variables estratégicas en su desarrollo.

Salazar Paredes, Marcos. (2012). Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso Empresa Constructora SSK Montajes e Instalaciones SAC. Universidad Nacional de Ingeniería. Facultad de Ingeniería Civil. La concepción de propuestas fundamentadas, para tener una planificación estratégica de las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios que satisfagan y se adapten al sector empresarial de la construcción en la Ciudad de Lima, nos llevó a investigar el tema, Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: Caso Empresa Constructora SSK, con el propósito de facilitar a los gerentes de empresas las herramientas importantes y necesarias dentro de la administración, donde podrá aplicar las diferentes habilidades administrativas y técnicas, para dar solución a una

pluralidad de proyectos inmobiliarios con una excelente planificación estratégica que fortalezcan la economía y generen fuentes de trabajo alrededor de la industria de la construcción de proyectos inmobiliarios. Como resultado se obtuvo una propuesta de planificación estratégica de empresas generadoras de proyectos inmobiliarios, que podrá ser aplicado y considerado en el sector empresarial de la construcción y está constituido por: Objetivos del plan estratégico (general y específico), visión, misión, valores corporativos, plan estratégico por área funcional, (Gerencia General, Gerencia Técnica, Gerencia de Comercialización, Gerencia Administrativa y Financiera) y un mapa estratégico para la empresa.

Chacón Chacón, Maricela Enriqueta. (2013). Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio de Toacaso”. Universidad Técnica de Cotopaxi. Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas. Todas las empresas deben tener un plan estratégico, grande o pequeño, las ONG e incluso cada persona debe contar con ella como este plan define la dirección en la que se pretende alcanzar, ya que este instrumento para determinar con claridad y de la misión técnica y visión de la empresa. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio de Toacaso” es una herramienta que permite a la administración gerencia la captura objetivamente la dirección a seguir, lo mismo que siendo generalizada en todas las sinergias generadas personal el logro de los objetivos, el conocimiento del producto y el compromiso con las metas y los objetivos que persigue. Al abordarla planificación de proyectos de capital financiero que opera en el campo de vital importancia, como es la administración del dinero, de un modo u otro los depositantes, clientes externos confiar la gestión de la organización y que es responsable de entregarla seguridad, la utilidad y el servicio que satisfacer las necesidades de consumo o de inversión. Para ello, este estudio del conocimiento real de la institución en el marco financiero, estableciendo claramente el uso de matrices de análisis y diagnósticos internos (MADI), y el análisis externo de diagnóstico (MADE) y finalmente la Matriz FODA. A continuación, formular estrategias, a partir de establecer metas, objetivos finales, para llegar a esa visión final, siempre tomando el controla través de indicadores, por el nivel ejecutivo o gerente para ver si se reduce el nivel de cartera vencida, lo que es de su competencia, los clientes potenciales, aumentar la socios, proveedores, cómo el mercado en general, la industria, el medio ambiente, etc.

Campos González, Fabián. (2014). Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Psicólogos Voluntarios. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocio. En este proyecto de grado se aplicara un sistema de Planificación estratégica y control de Gestión en una Organización sin fines de Lucro; Psicólogos Voluntarios, que permita a la dirección facilitar la toma de decisiones en la implementación efectiva de planes y estrategias, de manera de mejorar su gestión. La primera parte del trabajo presenta el objetivo general de estudio, se definen los objetivos específicos necesarios para poder dar cumplimiento a la planificación, y se exponen las principales limitaciones y alcances de este proyecto. A continuación se presenta la segunda parte, el marco teórico, de manera de contar con un sustento de lo realizado, para cada una de las etapas del proyecto en cuestión. En una tercera parte, se presenta el origen, la estructura y la definición estratégica definida por la organización en la que se efectuara el proyecto, Psicólogos Voluntarios al momento de dar inicio al proyecto. Finalmente, se diseña un esquema de incentivos que permita alinear a los directivos para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidas, adicionalmente se diseña un sistema que incentive al voluntariado de la Organización, quienes son el motor y corazón de esta.

Sevillano Balcazar Brarly Douglas. (2015). Plan estratégico de marketing para la empresa Artefacta agencias Quevedo el Empalme y Buena Fe. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Facultad de Ciencias Empresariales. Carrera de Ingeniería en Marketing. El presente trabajo de investigación ha sido enfocado en la implementación de un Plan Estratégico de Marketing en la Empresa Artefacta en las ciudades de Quevedo, Buena Fe y El Empalme, que componen la regional Quevedo, para dicho proyecto se realizó un estudio de mercado y se estableció la necesidad de poner en marcha el mencionado plan. En base a la información recopilación de la empresa, se elaboró el análisis del micro y macro entorno, para lo cual se utilizaron varias herramientas para tener un concepto claro y saber cuáles son las ventajas y desventajas de Artefacta regional Quevedo en el mercado de almacenes de electrodomésticos del Ecuador. Teniendo en cuenta y establecidas las directrices de la empresa tales como visión, misión, políticas, programas y procedimientos, se reunión toda la información para obtener el mejor resultado posible, ya que

no existen registros anteriores de Planes Estratégicos en almacenes de electrodomésticos de Quevedo y su zona de influencia.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Caicedo Viveros, María del Pilar y Arango Quiñonez, Víctor Daniel. (2010). *Direccionamiento estratégico de la Empresa Zareb Studio utilizando para su evaluación elementos del plan de negocio*. Universidad Autónoma de Occidente. Programa de Administración de Empresas. Santiago de Cali. La investigación pretende integrar la metodología del direccionamiento estratégico y la metodología del plan de negocio con el fin de dar solución al problema que plantea el siguiente caso empresarial. A través del direccionamiento estratégico se buscará definir un nuevo horizonte para la organización teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones internas y sin perder de vista el entorno cambiante y complejo de la industria de la moda nacional y mundial; sin embargo, este proceso no estará completo sin la utilización de las herramientas de evaluación del plan de negocio, puesto que finalmente es un concienzudo análisis del mercado, de los requerimientos técnicos y administrativos y una precisa valoración financiera los que determinarán si el rumbo planteado es el adecuado. A lo largo del proyecto se van articulando herramientas de distintos autores de acuerdo a las características de la empresa, su entorno y las limitantes de información, paralelamente se irá ampliando un panorama tal vez para muchos desconocido, el mercado de la moda, el cual se intentará describir de la forma más clara posible, al tiempo que se analizan las fuerzas que convergen en esta y en la empresa; el entendimiento de la complejidad de sus interrelaciones será lo que permita definir estrategias coherentes y capaces de hacer de un negocio familiar una empresa sólida, rentable y competitiva. Los resultados obtenidos de este proyecto serán aplicados a la empresa, por eso se hace necesario que cada variable se evalúe con detenimiento y cada estrategia que se diseñe vaya dirigida a mejorar los problemas que presenta la organización.

Cano del Castillo, Andrés Felipe y Cifuentes Salazar, Diana Alejandra. (2011). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.*, Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas. Bogotá D.C. La planeación estratégica según Humberto Serna es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis

de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que debe llevar a cabo todas las empresas. Para que la planeación estratégica llegue a ser importante para la empresa, los directivos deben tener en claro cuál es su razón de ser, a donde quiere llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones. El proceso de la planeación estratégica es una responsabilidad de todos los miembros de la empresa y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier proceso de decisión. Los investigadores decidió diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda., empresa dedicada a la transformación de plásticos hace 5 años ubicada en la ciudad de Bogotá, siguiendo como base los modelos de Humberto Serna y Fred David, debido a que esta empresa ofrece la información suficiente para realizar este trabajo. El objetivo de la investigación es lograr que la empresa implemente el plan estratégico, debido a que no es un secreto que el mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones, es por esta razón que Disempack Ltda., debe estar en continuo cambio para ofrecer sus productos y ser capaz de satisfacer a su público. Las posibles limitaciones que se pueda presentar con la empresa DISEMPACK LTDA., sería la obtención de información histórica realmente confiable, ya que esta es una empresa familiar pequeña y muchos de sus procesos se han realizado de manera improvisada.

Lozano González, María Fernanda y Restrepo Ferreira, Felipe. (2012). Plan de mejoramiento organizacional de la empresa Pinturas Tonner Ltda. Universidad EAN. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Administración de Empresas. Bogotá D.C. Resumen: La investigación de grado está basado principalmente en un trabajo de campo que se hizo a la empresa Pinturas Tonner, en el cual se evaluaron todas las áreas de la empresa con un modelo llamado MMGO (modelo de mejoramiento de la gestión organizacional), que es de propiedad y fue desarrollado por la Universidad EAN; la aplicación de este modelo tuvo una duración aproximada de dos (2) meses, en donde se realizaron varias visitas a la empresa para realizar entrevistas a los responsables de las diferentes áreas y conocer un poco más a fondo la producción y actividades cotidianas de la misma. Después de esto se llegó a la conclusión de que la empresa tiene ciertas áreas con potencial para mejora de procesos, que son: Direccionamiento estratégico, gestión humana, Innovación y conocimiento, Asociatividad y Logística; las cuales tuvieron la puntuación más baja en el modelo y por petición de la empresa serán desarrolladas en este trabajo.

Herrera Malambo, Sahilly Isabel y Pulido Bolaño, Diana Carolina. (2013). Plan estratégico para el Hotel Almirante Cartagena. Facultad de Ciencia Económica. Universidad de Cartagena. El presente trabajo se fundamenta en la formulación de estrategias con miras al fortalecimiento y aprovechamiento de las ventajas competitivas que posee el Hotel Almirante Cartagena. Se busca describir las condiciones actuales en las que se encuentra el hotel, teniendo en cuenta cada uno de los factores del entorno que puedan estar afectando en sus operaciones, dentro de estas el nivel de competitividad del sector, luego se diseñan y formulan las estrategias a aplicar para lograr subsistir ante el ambiente competitivo y el mejoramiento de las debilidades identificadas en la investigación, que logren posicionar de esta manera al hotel Almirante Cartagena dentro de los más competitivos de la ciudad. Se sabe que actualmente los niveles de competitividad en la ciudad de Cartagena cada día más va en aumento, ya que están ingresando a la industria del turismo muchísimos hoteles de cadenas internacionales, como lo son Sonesta, Marriot, Iberostar, Holliday Inn, entre otros. Que hacen que las cadenas colombianas y hoteles del país se replanteen nuevas estrategias con el fin de no decaer frente a estas potencias y seguir siendo competitivos, manteniéndose a lo largo del tiempo como un Hotel cinco Estrellas. Por esta razón para el Hotel Almirante Cartagena y para nosotras como investigadoras es importante la realización de este plan estratégico con el fin de conocer esas debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que de alguna manera servirán para la implementación de las estrategias que logren posicionarlo dentro de los más competitivos de la ciudad logrando subsistir ante el entorno que se enfrenta.

Jordy Alejandro, Contreras Rivera y González Valencia Jazmin. (2014). Propuesta de direccionamiento estratégico Empresa Vical Trabajadores S.A.S. de Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Tecnología Industrial. La gran mayoría de las organizaciones industriales se remiten casi que inmediatamente a los resultados de sus procesos productivos deformando el enfoque integral que compone inobjetablemente la productividad de cualquier sector; Inconscientemente estas industrias convierten su área de producción en la más importante de la cadena, quitándole estabilidad a la balanza organizacional e incurriendo en inadecuados manejos administrativos que en muchos casos encaminan a la empresa a su fin. Este es tristemente un típico caso de MIOPIA VISIONAL donde la organización pierde de vista a dónde quiere llegar enfocándose en la forma de avanzar y luego terminar en un lugar desconocido o diferente de los que se suele proyectar como meta. El objetivo central fue el de diseñar un plan de mejoramiento

desde el Direccionamiento Estratégico la reestructuración administrativa y operativa de la empresa VICAL Trabajadores S.A.S de la ciudad de Pereira.

Arteaga Sichacá, Yolanda Myriam y Triana Casallas, Jenny Alexandra. (2014). Modelo de gestión para la articulación de la planeación en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Maestría en administración de organizaciones. La falta de articulación de la estrategia definida, con las actividades que desarrollan las dependencias, requiere reformular un sistema que permita su ejecución y la valoración de resultados misionales. La implementación del Sistema de Gestión Hoshin Kanri fundamentado en el ciclo Deming: planear, hacer, verificar y actuar, garantizará que a partir del plan a largo plazo se articulen objetivos de alta dirección con de menor jerarquía en un proceso de despliegue en cascada, de modo que las acciones converjan con la estrategia y su resultado consolidará una universidad investigativa de alto impacto en la solución de problemas de la ciudad-región y el país. Las consecuencias afectan directamente la alineación estratégica, pues desintegra las áreas y los procesos de tal forma que el trabajo, las acciones y decisiones en todos los niveles, desligan el apoyo a los fines y propósitos y fragmenta la visión de la universidad.

Yepes, Marleny Cecilia y Ríos, Diana Carolina. (2014). Plan estratégico prospectivo, Postobón S.A. Colombia 2014-2020. Universidad de La sabana. Instituto de Postgrados Fórum. Especialización en Gerencia Estratégica. El trabajo surge como una necesidad de ofrecer alternativas que permitan mediante un ejercicio estructurado con la intervención de personas de la empresa, realizar una construcción que lleve a responder no solo a las necesidades del mercado sino también a las tendencias del consumidor. La metodología empleada para el desarrollo del trabajo es la siguiente: 1. Definición del sistema, 2. Diagnóstico Estratégico, 3. Análisis Prospectivo, 4. Formulación Estratégica, 5. Direccionamiento Estratégico. Cada vez más las organizaciones se han dado cuenta que construir visiones de futuro les permiten llegar a ellas de manera más estructurada, preparándose más certeramente para un futuro en el que las amenazas pueden ser mitigadas más oportunamente y las oportunidades aprovechadas de manera más eficiente. Con todos los elementos presentados en este trabajo de grado, Postobón podrá tener herramientas adicionales a las actuales, que le permitirán visualizar a la empresa que se quiere construir, realizando las acciones necesarias para alcanzar el futuro deseado. El trabajo de grado

está planteado y desarrollado desde la herramienta de la planeación estratégica prospectiva empleada para las organizaciones y en la cual se llega finalmente a plantear cómo las organizaciones al enfrentarse a la incertidumbre del futuro, pueden tomar la decisión de seguir el curso que hayan construido históricamente o podrán definir marcar pautas y rutas de construcción de un futuro más cercano a lo que es el deseo de ser de la empresa. En el trabajo de grado “Plan estratégico prospectivo, Postobón S.A. Colombia 2014-2020” se ha logrado consolidar un estudio prospectivo que más allá de la proyectiva del pasado de Postobón, lo que ha buscado es encontrar la convergencia entre el futuro deseado de la organización que está manifestado en su sed de crecer, con la revisión juiciosa de las tendencias del mercado Nacional e Internacional en el cual la diversidad de sabores, olores, ingredientes y nuevas experiencias conllevan a realizar un desarrollo diferenciado de producto aprovechando todas la fortalezas, trayectoria y capacidad de Postobón.

Gómez Ocampo, Alba Rocío. (2016). Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio: caso Transmarinas Ltda., ubicado en la ciudad Santiago de Cali. Universidad Libre seccional Cali. Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables. Resumen: Este trabajo se basó en la presentación de una propuesta de direccionamiento estratégico para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Transmarinas Ltda., ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, El trabajo estuvo enmarcado en el tipo de investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo, combinando los métodos inductivos y de análisis. Para obtener la información requerida se utilizaron instrumentos como la observación directa no participante, reuniones y el cuestionario de entrevista semiestructurada.

Para la elaboración de la propuesta y el cumplimiento de los objetivos planteados se analizaron los referentes teóricos sobre el tema objeto de estudio. El modelo guía a seguir fue la combinación de los planteados por Goodstein et al (1998) y David (2003), además de las herramientas sugeridas por Porter (1991) De esta manera se pudo concluir que con la propuesta de direccionamiento estratégico se puede mejorar la competitividad de la empresa Transmarinas Ltda.

Este Proyecto de investigación es de tipo cuantitativo-descriptiva que utilizará herramientas estadísticas para explicar el comportamiento de los fenómenos que se presentan en la empresa VICAL Trabajadores S.A.S, apoyado es un estudio de campo de tipo exploratorio y analítico. Durante la investigación se hará una revisión de cuál ha sido la curva histórica de desempeño a

nivel administrativo durante anterior mandato, mientras aún era la empresa Vidriera de Caldas S.A. Consecutivamente indagaremos con el objetivo de obtener información que nos permita diseñar un plan estratégico de mejoramiento con base en las conclusiones y recomendaciones propuestas y aceptadas, llegando así a nuestra propuesta de direccionamiento estratégico a la vigente administración.

El estudio de Royett, Javier Hernández; Hernández, Yamid Fabián; Gil, María de los Ángeles y Cárdenas Barboza, Elmer. (2018). Evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en las entidades territoriales del estado colombiano.

La investigación de Yara Caviedes, Martha Carolina (2018), titulada: Diseño para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la ESE Hospital Pedro León Álvarez Díaz La Mesa Cundinamarca. Fue un estudio donde se estableció como propósito central el mejoramiento de los servicios de salud para garantizar de manera segura y plena de garantizar sus derechos por medio de la satisfacción de sus necesidades en todas las áreas para cumplir con las metas y estrategias establecidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como mecanismos de Autocontrol, Control Interno, Control Posterior, Control Ciudadano dado en la Ley 1753 de 2015, junto con el decreto 1499 de 2017 cumpliendo a cabalidad como todo organismo público a nivel nacional.

2.1.3 Antecedentes regionales

García Carrero, Dayana Estefanía y Cuéllar Mora, Mónica Trinidad. (2013). Diagnóstico estratégico y plan de mejoramiento de la proyección social o extensión del programa de Ingeniería de Minas de la Universidad Francisco de Paula Santander. Facultad de Ingeniería. Plan de Estudios de Ingeniería de Minas. San José de Cúcuta. Se evidenció la opinión y percepción del impacto que ha generado el programa de ingeniería de minas en el periodo 2009 - 2013 en los sectores de influencia, mediante encuestas. Igualmente, se realizó el análisis interno y del entorno el cual permitió determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el marco del mejoramiento continuo con fines de lograr la excelencia educativa del programa. Por último, se dio al programa un instrumento para el mejoramiento en extensión o proyección social,

estableciendo proyectos y acciones que coadyude a alcanzar la acreditación de alta calidad del PIMI.

Medina Cárdenas, Yurley Constanza; Areniz Arévalo, Yesenia y Rico Bautista, Dewar Willmer. (2015). La apropiación del direccionamiento estratégico: una cuestión de competencias organizacionales. Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña, Norte de Santander. Grupo de Investigación en Ingenierías Aplicadas (INGAP). Este artículo profundiza en la necesidad de identificar los comportamientos evidenciados acerca de lo que una comunidad universitaria entiende por formulación estratégica y cómo sus actividades están alineadas al logro de los objetivos institucionales. El ideal de progreso de una organización, descrito en su direccionamiento estratégico, se logra cuando hay unas bases estructurales establecidas; esto refiere el análisis del contexto, la definición de objetivos, el establecimiento de metas, políticas y estrategias que direccionan el camino que debe recorrerse para adaptarse y responder a los cambios y exigencias del entorno. El objetivo entonces, es describir las competencias predominantes de los tres grupos de interés que participan en una institución de educación superior, bajo la inferencia de las relaciones que existen entre ellos, a fin de extraer aspectos significativos que contribuyan al conocimiento de la organización como sistema que interactúa y actúa sobre los mismos cimientos.

Tovar Molina, Dina Marcela y Pabón Araque, Marilu. (2015). Planeación estratégica para la Empresa Mensajería Confidencial S.A. Oficina Cúcuta. Universidad Francisco de Paula Santander. Facultad de Ciencias Empresariales. Plan de Estudios de Administración Financiera. En este proyecto se evaluó interna y externamente la situación actual del área de servicios, administrativa, financiera y contable de la empresa Mensajería Confidencial S.A, identificando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se realizó un estudio de mercados para determinar el comportamiento de los usuarios, participación de mercado y análisis de la competencia. Seguidamente se estableció un análisis DOFA como elementos diagnósticos que preceden y sustentan la formulación de estrategias, luego se analizó la situación actual en el mercado de la ciudad, para posteriormente formular alternativas estratégicas que permitan el mejoramiento de la empresa y elaborar el plan de acción con sus indicadores de gestión.

2.2 Marco teórico

Direccionamiento estratégico. Como fundamento primordial de la presente investigación fue necesario definir el direccionamiento estratégico por medio de fuentes secundarias, como fue el artículo “Direccionamiento Estratégico CMAPS”: donde Trujillo, (2006), manifiesta que este concepto se divide entre la palabra direccionamiento, la cual se entiende como el camino o la “planeación” que debe seguirse para la ejecución referente al funcionamiento de una organización, acompañado de la palabra estrategia, la cual es aplicada como un sinónimo de: “arte”, “guerra” o “Competencia”.

De acuerdo a los profesionales de la administración se dice que el direccionamiento estratégico es una herramienta de diagnóstica que se puede definir de manera general como un proceso integral que mantiene a la gerencia para analizar todo lo relacionado con los principios corporativos como la Misión, Visión, Objetivos, Metas, junto con las estrategias para fomentar la participación competitivo y compromisos sin ninguna clase de conflicto o cuello de botella que afecte la participación de la organización en el mercado laboral.

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Para este autor el direccionamiento estratégico es un enfoque que se debe de diseñar desde la misma gerencia que establece las orientaciones a donde se quiere llevar la empresa a corto, mediano o a largo plazo.

Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen al direccionamiento estratégico como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”. Es un conjunto de procesos bien organizados por el talento humano gerencial idóneo para mejorar el grado competitivo y afianzar el posicionamiento en los mercados donde labora siendo ejemplo para las demás organizaciones similares.

Según Saloner, Shepard y Podolny (2005, p. 1), “la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo a la gerencia en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización”. Son actividades estratégicas que busca redefinir de manera clara desde los principios corporativos acorde a los objetivos, metas y estrategias a corto, mediano o largo plazo.

En cambio para Díez de Castro y García del Junco (2001, p. 223), “la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio”. Es un concepto administrativo que maneja el contexto empresarial donde se planifican estrategias para fidelizar, para mejorar la participación del mercado de manera efectiva y creciente.

Para Garrido (2003), argumenta que un sistema de dirección estratégica en términos generales “puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan”, especialmente para conseguir los propósitos que se traza de manera mensual, semestral o anual para afianzar con seguridad los éxitos del talento humano que trabaja desde el mismo diseño como los que la ejecutan de manera constante.

De acuerdo a Lozano & Restrepo (2012) argumenta que autores como “Sears, GM, DuPont, entre otras, definió la estrategia empresarial como la determinación de metas y objetivos a largo plazo; la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos; y la asignación de recursos para alcanzar las metas”. Son metas y objetivos planificados acorde a las condiciones de la organización para conseguir a corto o mediano plazo mejor posicionamiento de manera más responsable según las estrategias que se diseñe.

El propósito fundamental del direccionamiento estratégico, acorde al pensamiento de Harrison y St. John (2009):

“Es una guía para los colaboradores y un punto de confianza para los Stakeholders de la organización. Asimismo, es una herramienta que permite a la organización

conocer, analizar y aprender de sus entornos y con ello poder encontrar las estrategias necesarias para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés”.

De acuerdo a éste autor el direccionamiento estratégico hace parte de una variable administrativa de la organización y al mismo tiempo es una herramienta óptima para evaluar, conocer, identificar, analizar y aprender del entorno, todo con el fin de satisfacer las necesidades de los cliente dándole una buena imagen a la empresa del producto o servicio.

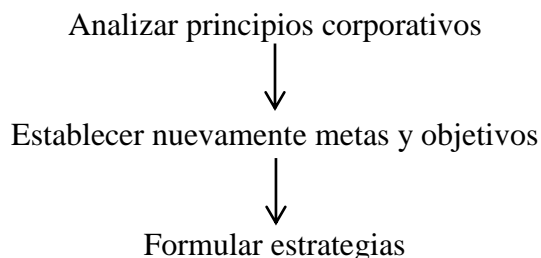
Por otra parte, David (2003), define la dirección estratégica:

Como un proceso a corto, mediano y largo plazo cuyo propósito es crear y aprovechar las oportunidades futuras del mercado mediante la formulación, implementación y evaluación de las decisiones en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos. Para ello se hace necesario la integración de todas las áreas de la organización: la gerencia, mercadeo, contabilidad, finanzas, sistemas, producción, investigación y desarrollo.

Cabe destacar que la necesidad de integrar de manera especial todas las áreas como lo manifiesta David (2003) es de vital importancia para llevar a cabo de manera general el proceso en pro de una mejor planificación, para Kaplan y Norton (2015), también porque:

Es importante identificar los componentes básicos de la estrategia que están relacionados con la definición de los diferentes negocios en los que participa o puede participar la organización, e igualmente con las habilidades y recursos con que cuenta la organización para responder las demandas y retos que impone el entorno, por otro lado identificar la ventaja competitiva, es decir, características que hacen que la empresa se distinga de la competencia y por ultimo integrar todos los recursos, habilidades y actividades con que cuenta la organización para lograr generar mayor valor de la empresa en el mercado.

Para éste autor los componentes básicos de una estrategia pueden ser el objetivo, la meta, responsables y todos los recursos que sean asignados para mejorar la competitividad de la organización tanto en el mercado como con la competencia, al mismo tiempo se debe de responder con la demanda y los retos globalizados que se den en su contexto local, nacional e internacional.



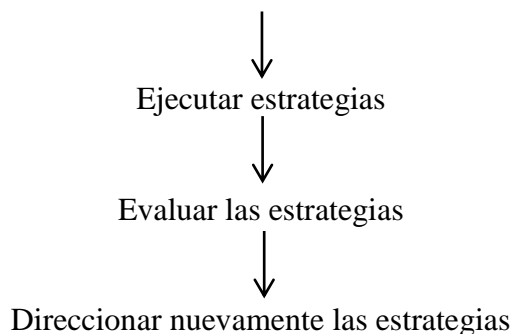


Figura 1. Proceso de direccionamiento estratégico

Fuente: Tomado de: <http://www.degate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm>

En cambio para Trujillo (2006) manifiesta que el “Direccionamiento Estratégico CMAPS”, “utiliza un gráfico el cual es calve para ilustrar las diferentes áreas de impacto que tiene el direccionamiento estratégico, desde la evolución de una misión, visión y valores corporativos, además de la estructura organizacional que se ve afectada por estos; de este enfoque se relacionan las áreas que sobre el caso de estudio se pretenden impactar con el modelo MMGO ya aplicado”. Según éste autor se debe de graficar las áreas de mayor responsabilidad y criterios para que el direccionamiento estratégico se dé acorde al remodelamiento que se le pueda dar a los principios corporativos junto con el talento humano idóneo que afronte los cambios frente a la competencia, clientes, proveedores y nuevos productos o servicios que la empresa pueda ofrecer.

Igualmente, para Kaplan y Norton (2015), identificado de manera clara el propósito de la dirección estratégica, también será fundamental conocer “las fases globales sobre las que se estructura este proceso, a saber: en primer lugar, el análisis estratégico, seguido por, la formulación de estrategias y, por último, la implementación de las estrategias”. Cada fase se descompone de la siguiente manera:

a) Análisis estratégico, según Kaplan y Norton (2015) sirve como marco de referencia para el diagnóstico, al igual que del análisis de la situación actual que se encuentre la organización. También es vital para dar respuesta a interrogantes como: “dónde estaba, dónde está hoy, dónde se quiere ir y a dónde se debe ir. Para ello, es indispensable obtener, procesar y alimentar la información sobre el entorno con el fin de identificar las oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas, y desempeños”. Todo con el fin de contar con todas las variables necesarias para

desarrollar un diagnóstico general con argumentos internos y externos de la situación de la empresa. Kaplan y Norton (2015), sugieren en su sistema de gestión:

“Comparar los entornos competitivos y operativos, a través, de tres fuentes: i) el entorno externo, con el análisis de lo político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal; ii) el entorno interno, con el análisis de los procesos claves de la organización. iii) estrategias existentes, analizar el estado actual de las estrategias ya establecidas. El análisis del entorno se consolida en la herramienta que proporciona FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)”.

Todas estas áreas tanto internas como externas dará las variables tanto positivas como son las oportunidades y oportunidades; tanto negativas como son las debilidades como amenazas que son aquellas variables a mejorar para que la organización sea más competitivas y se llegue a posicionarse a mediano plazo.

b) La formulación de estrategia, es la segunda etapa y es donde la gerencia de la organización deben decidir de manera concreta y subjetiva todo lo relacionado a los objetivos de la organización. Para esta etapa existen diferentes enfoques donde se busca plantear de manera competitiva la formulación como son: “posicionamiento de nichos, productividad, enfoque basado en finanzas y cartera, mapa estratégico, innovación, responsabilidad social.” Todas éstas metodología aplicada a una determinada organización lo que se busca en términos generales es que se diseñe de manera competitiva estrategias para mejorar o posicionarse en el mercado.

c) Implementación de la estrategia, según Kaplan Y Norton (2015) se busca

“Es proponer en la práctica los planes y estrategias elaborados en las etapas anteriores, es decir, en el análisis estratégico y la formulación de estrategias; con la participación y cooperación de todo el personal de la organización haciendo uso adecuado del diseño y la cultura organizacional, e igualmente del control que permitan el logro de los objetivos propuestos”.

Modelo de direccionamiento estratégico

Los modelos de direccionamiento estratégico son postulados que se utilizan de base para desarrollar de manera integral tareas, actividades, formulas, sistemas o procesos enfocados en os diferentes hallazgos, junto con estructuras planteadas por los diferentes referentes teóricos investigados, es decir, el análisis de los diferentes modelos es el punto central para determinar si

es necesario o prudente seguir con un modelo o si por el contrario la complejidad de los estudios y la necesidad conllevan a crear de manera segura uno apropiado a una determinada organización. En la presente investigación se hace sobre la base de cinco modelos de dirección estratégica como son:

1. Modelo planteado por Goodstein et al (1998), es un modelo de especial enfocados en las empresas medianas y pequeñas, al mismo tiempo para las empresas del sector público, al igual que las organizaciones sin ánimo de lucro. En términos generales este modelo se diferencia de manera significativa de otros planteados es en su proceso de aplicación, especialmente en la toma de decisiones en torno a valores corporativos y en el proceso de diseñar una organización ideal para el futuro competitivo que debe ser responsabilidad exclusiva de la alta gerencia que no se debe, ni se puede delegar, de la misma manera la evaluación de la realidad a través del análisis de unos indicadores enfocados en el proceso. Goodstein et al (1998) argumenta que este modelo se desarrolla en nueve etapas como son:

1) planeación por planear, en esta fase resulta de vital importancia conocer antes de iniciar el proceso el real compromiso de la organización especialmente de los directivos y jefes; 2) búsqueda de valores, se constituye como el primer paso y quizá el más importante para la construcción del modelo de planeación estratégica ; 3) formulación de la misión, aquí se formula de manera clara el tipo de negocio en el que se encuentra la organización ; 4) diseño de la estrategia del negocio, se debe conceptualizar una serie de escenarios futuros donde estén incluidos los valores y la misión e igualmente establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización, pero no se considera un futuro probable; 5) auditoria del desempeño, busca comprender con claridad el actual desempeño y capacidades de la organización para prevenir desfases futuras ; 6) análisis de brechas, es la comparación de los datos obtenidos en la auditoria de desempeño con aquellos necesarios para la ejecución del plan estratégico, es decir, una evaluación de la realidad que a su vez sirve de retroalimentación ; 7) integración de los planes de acción; 8) planeación de contingencias, desarrollar escenarios posibles para cada hecho importante de la organización; 9) implementación, es la iniciación de varios planes de acción en el que deben ser informados todos los grupos de interés para que presten su apoyo.

En este modelo se destaca cuatro diferencias bien significativa como son: “i) la cultura organizacional, ii) la búsqueda de valores, iii) el diseño de la estrategia de negocios y, por último, la integración entre los planes de negocios y los planes funcionales”. Goodstein et al (1998)

2. Modelo propuesto por David (2003), este modelo plantea un enfoque integral, claro y práctico para su utilización, los principales componentes para la dirección estratégica, relacionados con los principios corporativos como es la visión, los objetivos y las estrategias que presente la organización. Contiene tres etapas principales que son:

1) Formulación de la estrategia: donde se trabaja la construcción de la visión y la misión, se realizan auditorías internas y externas; consideradas estas como la etapa con mayor disciplina y compromiso. Se establecen los objetivos a largo plazo y por último se hace la creación, evaluación y selección de las estrategias; 2) implementación de las estrategias: aquí, se establecen las estrategias relacionadas con la gerencia y al igual que las relacionadas con los otros departamentos que conforman la compañía, estas son de carácter dinámico ya que dependen del comportamiento de factores internos y externos; 3) evaluación de las estrategias, en esta última etapa se realiza una medición y evaluación de rendimiento, por consiguiente el proceso de retroalimentación.

En este modelo se plantea para la dirección estratégica, el cual debe incluir a todo el talento humano de la empresa, es decir, desde la alta gerencia hasta los niveles inferiores de la organización, al igual que la participación constante de todos como un solo factor primordial para asumir los compromisos de manera individual y grupal, junto con las nuevas tendencias que enfrente la organización.

3. Modelo propuesto por Weinberger (2009), este modelo está enfocado principalmente en el empresario de orden micro o pequeña empresa, donde busca de una manera concreta, clara, sencilla y concreta el entendimiento necesario para aplicar como herramienta gerencial la planificación estratégica. Se compone principalmente de dos fases: la formulación y la implementación o puesta en marcha.

La primera etapa del modelo la compone la formulación, está definida así: análisis externo: evaluación de oportunidades y amenazas; análisis interno: evaluación de fortalezas y debilidades;

identificación de la ventaja competitiva; definir la visión y la misión de la organización; establecer los objetivos estratégicos; escoger la estrategia corporativa competitiva genérica. La segunda etapa, es la implementación o puesta en marcha de los planes operativos así: objetivos operativos; estrategias operativas; organización y dirección; evaluación y control. Este modelo muestra autonomía organizacional y dependencia del medio ambiente para la formulación estratégica, pues depende de la dinámica de los factores internos y externos como factores determinantes a la hora de minimizar el riesgo.

4. Modelo de Koontz et al (2012), plantea de manera concreta algunos elementos esenciales para desarrollar este modelo de direccionamiento estratégico, aunque, algunas de las variables se puede omitir o variar en funcionamiento. También se dice que este modelo de planeación estratégica propuesta está integrado principalmente por once pasos o etapas a desarrollar:

En una primera parte de los pasos 1 al 5 se analizan los insumos, los entornos, el perfil de la empresa y la cultura organizacional así: 1) insumos a la organización, hace referencia a los insumos humanos, de capital, administrativos, tecnológicos y otros necesarios para el inicio del proceso; 2) análisis de la industria, mediante el análisis de factores externos, la competencia actual y futuros competidores; 3) perfil de la empresa, se establece como el punto de partida para aclarar su ubicación geográfica, radio de acción y su posición de competitividad para crear valor agregado traducido en las utilidades generadas por la organización ; 4) orientación, valores y visión de los ejecutivos; 5) misión, objetivos principales e intención estratégica.

En una segunda parte de los pasos 6 al 11 se evalúan los entornos, se evalúan y eligen las estrategias al igual que se tienen en cuenta los planes de contingencias así: 6) evaluación del ambiente externo presente y futuro; 7) evaluación del ambiente interno; 8) desarrollo de estrategias alternativas; 9) evaluación y elección de las estrategias; 10) pruebas de congruencia y planeación de contingencias; 11) planeación a mediano y corto plazos, instrumentación mediante organización, integración de personal, dirección y control.

Se aprecia que este modelo se diferencia de manera notoria de los anteriores porque propone el desarrollo de estrategias innovadoras y alternativas bajo un enfoque empresarial de contingencia

o situacional causa – efecto, el cual busca contribuir de manera significativa a cubrir las diferencias de donde se encuentra hoy la organización, junto donde quiere llegar, comparando de manera constante todas las capacidades positivas y negativas en el entorno interno y externo.

5. Modelo de Kaplan y Norton (2015), de acuerdo al pensamiento de estos autores es necesario y vital que las organizaciones cuenten de manera constante con un sistema de gestión integrado donde abarque diferentes áreas como son: financiera, gerencial, administrativa, clientes, procesos internos, aprendizaje y bodega para que ayude a superar los problemas que enfrentan las empresas por medio de la construcción de objetivos e indicadores de gestión que permitan integrar de manera concreta la planificación estratégica, junto con la ejecución operacional a través de un modelo vertical de mando unificado con estas seis etapas de la siguiente manera:

Etapa 1. Desarrollo de la estrategia. En esta primera etapa se realiza por medio de los gerentes, los cuales trabajan en torno a los principios corporativos como son: misión, visión, metas, valores corporativos; por medio de algunos interrogantes como: “¿de qué negocio participamos y por qué?”, también diseñan un análisis estratégico de la empresa, estudiando principalmente la situación frente a los entornos competitivos y operativos a través, de un FODA, del análisis del entorno tanto interno como externo y la revisión de las estrategias existentes, junto con la estrategias de direccionamiento estratégico donde se tienen en cuenta aspectos tales como: “el nicho en el que se va a competir, la propuesta de valor para los stakeholders, los procesos claves que van a marcar la diferenciación, las capacidades que debe tener el capital humano, junto con las ayudas tecnológicas”. Todo con el fin de analizar algunas alternativas de mejoramiento en torno a las estrategias planificadas a corto, mediano o largo plazo, para buscar mayores resultado en el ambiente de la posición de la empresa.

Etapa 2. Planificación de la estrategia. La segunda etapa se construyen los objetivos estratégicos a corto, mediano o largo plazo, por medio de los mapas estratégicos, que le permiten de manera concreta tener una dimensión visual más general de todos los objetivos a trabajar; los indicadores de gestión y las metas a corto, mediano y largo plazo se plasman a través del Balance Scorecard (BSC); que es una variable administrativa muy objetiva con las estrategias, porque se

consideran como las acciones más apropiada para alcanzar el desempeño de los objetivos estratégicos.

Etapa 3. Alineación de la organización con la estrategia. Para que exista una buena alineación en la organización se debe de lograr que el sistema de gestión funcione acorde al pensamiento de los ejecutivos de la empresa, que se debe integrar de manera ejecutiva con la estrategia que den cada uno de sus departamentos o unidades de negocio existente, todo con el fin de sensibilizar a todos los que hacen parte del talento humano, con el fin de que entiendan y estén motivados de manera segura para ayudar a la organización en este proceso para que tenga mayor competitividad todo lo que se planifica.

Etapa 4. Planificación de las operaciones. En esta etapa se debe de utilizar las herramientas apropiadas como: el mapa estratégico, junto con el Balance Scorecard, para que los gerentes pueden planificar de manera concreta todas las operaciones haciendo mejoras claves a los procesos estratégicos de la organización, planificando de manera clara las ventas, la capacidad de recursos y el talento humano necesario para desarrollarla.

Etapa 5. Control y aprendizaje. Esta etapa es clave porque se enmarca todo lo relacionado con el proceso de revisión de la estrategia, junto con las revisiones operativas para verificar de manera directa el desempeño de los departamentos o áreas de la organización.

Etapa 6. Prueba y adaptación de la estrategia. En la última etapa se deben hacer un cuestionamiento fundamental como es: ¿Está funcionando la estrategia?, también se deben analizar todo el entorno (interno – externo), junto con la adaptación exacta de la organización a la estrategia que se haya diseñado, igualmente se debe de revisar los indicadores de gestión, con el fin de analizar la rentabilidad a corto plazo, junto con las estrategias emergentes y todo el andamiaje de la estrategia.

El Modelo de Kaplan y Norton (2015) en las seis etapas o fases busca funcionar como un sistema bien acoplado y no como un conjunto de procesos que interactúan de manera aislada o individual. “Dentro del sistema se plantean nuevos procesos como son los mapas estratégicos y el Balance Scorecard, cuya finalidad es alinear a los empleados con las unidades organizacionales en

torno a la estrategia junto con la responsabilidad de la alta gerencia”. Según este proceso la alta gerencia debe de diseñar, controlar, ejecutar, omitir, reemplazar cada etapa de acuerdo a sus criterios en materia de direccionamiento estratégico acorde al entorno interno – externo de la organización.

2.3 Marco conceptual

Acción correctiva. Torres (2014) señala que es un “conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación no deseable”.

Acción preventiva. Torres (2014) argumenta que es “conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable”.

Competitividad: Díaz de Santos (1996) es:

“Es la capacidad de la que dispone una empresa para subsistir a medio y a largo plazo en un mercado competido para superar a sus competidores, la competitividad implica tres aspectos clave: a) racionalidad económica, b) capacidad de coordinación y adecuación con el entorno y c) capacidad de dirección y organización. Ser competitivo implica crear permanentemente barreras frente a los competidores”.

Son todas aquellas variables organizacionales que hace de una empresa más organizada, bien posicionada, que garantiza la participación en el mercado laboral donde se desempeña a cabalidad frente a la competencia, clientes, proveedores, entre otros.

Diagnostico Estratégico: según Serna (2005) “Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que esta enfrenta”. Son todas las variables positivas o negativas que fortalece o vulnera la organización frente a los clientes, proveedores, mercado directo o competencia.

Dirección Estratégica: Serna (2005) “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios

corporativos, la visión y la misión de la organización”. Es la orientación gerencial que se debe dar de manera profesional para posicionar en primer lugar y así adquirir la competitividad necesaria en el mercado regional, nacional e internacional.

Empresa competitiva: Díaz de Santos (1996) argumenta que:

“Una empresa competitiva es aquella que de forma consciente realiza un esfuerzo constante con el fin de crear las condiciones que le permitan elevar los niveles de preferencias hacia sus productos o servicios por parte de los integrantes de su o sus mercados y/o elevar barreras que impidan que sus posiciones de mercado sean erosionados por los competidores”.

La empresa competitiva es aquella que sobresale de la competencia gracias al valor agregado de los productos o servicios que ofrece en el mercado, siempre buscando la innovación, la preferencia, mayores atributos, entre otros aspectos.

Estrategas: Serna (2005) “Son todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización”. Donde se pueden destacar los gerentes de los diferentes departamentos, áreas, quienes son los toman las decisiones de su sección de manera segura, consultando a la gerencia central.

Estrategia: Johnson et. Al. (2006) “Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”. Son todas aquellas actividades competitivas que buscan desarrollar fidelización o mayor publicidad de los productos para abarcar nuevos mercados.

Matriz FODA. Citado por Ortegón (2014) argumenta que:

La matriz FODA, es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El FODA es una herramienta empresarial que ayuda a realizar de manera profesional un diagnóstico muy a fondo dentro de las organizaciones para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para luego poder desarrollar estrategias acorde a las variables que se tienen en esa empresa.

Penetración en el mercado: David (2003) “Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia”. Son todas las variables, elementos y mecanismos que puede utilizar una organización para desarrollar un estudio de mercado, con el fin de hacerse conocer con sus productos o servicios que desarrollan.

Planeación estratégica: Serna (2005) “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad”, todo con el propósito general de anticipar y decidir de manera integral sobre el direccionamiento en una organización a corto o mediano plazo.

Sistema de Gestión de la Calidad para Entidades. Torres (2014) argumenta que las herramientas de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades

Ventaja competitiva: Díaz de Santos (1996) argumenta que

“Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado; un producto o servicio que el mercado percibe como único y determinante,

constituye un factor diferencial en las características de una empresa. Cuatro palabras clave que definen ventaja competitiva son: preferencia, percepción, único y determinante”.

Para este autor la ventaja competitiva hace parte de una destreza o habilidad óptima de las organizaciones que busca posicionar y mejorar su participación en el mercado donde desarrolla un producto o servicio, junto con un valor agregado.

En cambio para Porter (2005) argumenta que:

“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

La ventaja competitiva para Porter significa una teoría que cambió el concepto de empresa competitiva con un valor agregado adicional porque no solo ofrece un producto o servicio novedoso sino que también ofrece estrategias diseñadas por un talento humano idóneo que se hace responsable no solo de crearla sino de hacerla cumplir para que la organización se llegue a posicionar de manera más segura.

Ventaja competitiva sostenible: Díaz de Santos (1996):

“Para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que, además, sea sostenible; es decir, que la empresa pueda mantenerla durante cierto tiempo. Para lograrlo, la ventaja detectada e identificada debe responder a dos criterios: (i) debe tener su origen en una fortaleza o punto fuerte de la empresa; no en un evento coyuntural pasajero, (ii) debe poseer tales características que sea difícil que la competencia las copie a corto plazo”.

La ventaja competitiva sostenible se da con el pasar de los años donde toda organización debe ser bastante competitiva, tenga posicionamiento seguro frente a los clientes, proveedores y al mismo en torno a la competencia directa que se desarrolle en su mercado laboral.

2.4 Marco legal

La constitución política (1991). Artículo 48. La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley. **Artículo 49.** La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.

Decreto 1499 de 2017. Que se requiere reglamentar el alcance del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión y control al interior de los organismos y entidades del Estado. Que de conformidad con el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, se debe establecer el modelo que integra y articula los sistemas señalados, determinando el campo de aplicación de cada uno de ellos, con criterios diferenciales en el territorio nacional.

Capítulo 3. Marco metodológico

3.1 Método de investigación

El tipo de investigación será de carácter cualitativo, según Cazu (2012) “utiliza la recolección y el análisis de datos por medio de matrices para identificar las falencias presente en el Hospital Local de Los Patios para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.”

3.2 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación será de carácter descriptivo, según Cazu (2012) porque “busca detallar todas las variables relacionadas con el objeto de estudio para analizar las posibles falencias y por medio de la planeación estratégicas mejorar estas variables”.

3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación transversal según Hernández; Fernández & Baptista (2010) “se hacen por medio de la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fundamental es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

3.4 Método de inclusión – exclusión

Método de inclusión

Trabajador activo del Hospital de Los Patios.

Que se encuentre en nómina.

Que haga parte de la administración y/o funcional del Hospital de Los Patios.

Método de exclusión

Que no sea funcionario del Hospital de Los Patios.

3.5 Población y muestra

La población y muestra objeto de estudio, es todo el talento humano que hace parte del Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de información primaria (datos) se utilizará una encuesta cerrada con múltiples variables, las cuales se recopilará en porcentajes para su posterior gráfica y de manera textual cada ítem.

3.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos que se recolecten irán a una base de datos de una hoja de cálculo para que se pueda gráfica y sacar conclusiones individuales y colectivas en relación al objeto de estudio.

Capítulo 4. Diagnóstico general de la situación del Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander

De acuerdo a la teoría de la planeación estratégica descrita por Serna (2014) donde señala que es un proceso general de diagnóstico interno – externo de las variables positivas que fortalece la competitividad y de las variables negativas que afecta la imagen corporativa de cualquier organización para darle un mejor direccionamiento a la organización.

Tabla 1.

Capacidad directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Diseña y utiliza planes estratégicos.		X					X		
Respuesta a nuevas tendencias del mercado.			X					X	

Comunicación y control gerencial.	X	X
Experiencia de los directivos en estas labores.	X	X
Capacidad para enfrentarse a la competencia.	X	X
Sistemas de tomas de decisiones.	X	X
Imagen corporativa del Hospital.	X	X
Relación con los proveedores.	X	X

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Diseña y utiliza planes estratégicos. De acuerdo a las directivas del Hospital Local de Los Patios si se utilizan de manera periódica planes estratégicos en torno a las actividades de salud, especialmente en los programas preventivos de las población más vulnerable como son los niños, madres gestantes y adultos mayores.

Respuesta a nuevas tendencias del mercado. De acuerdo a las directivas se tienen en cuentas nuevas tendencias del mercados acorde a los planes estratégica como son algunos programas orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la población más vulnerable del municipio de Los Patios, Norte de Santander.

Comunicación y control gerencial. Gracias al clima organizacional es bastante positivo entre el talento humano, por eso la comunicación se considera asertiva, junto con un buen control gerencial para desarrollar a cabalidad todas las actividades siguiendo los protocolos necesarios en los diferentes temas de salud.

Experiencia de los directivos en estas labores. De las directivas del Hospital Local de Los Patios se tiene conocimiento que son profesionales, idóneos y con poca experiencia en el sector salud, aunque cuenta con liderazgo en desarrollar a cabalidad todos los programas de salud para cumplir con las metas y objetivos que se trazan de manera periódica.

Capacidad para enfrentarse a la competencia. Gracias a los planes estratégicos se viene enfrentando la competencia en el sector salud, principalmente con la que se encuentra establecida en la ciudad de San José de Cúcuta, con el fin de mejorar algunas dificultades presente en la atención de la población migrantes que viene llegando de la ciudad de la República Bolivariana de Venezuela.

Sistemas de tomas de decisiones. De acuerdo a los resultados arrojados en los indicadores de rendimiento donde se analiza el impacto que haya tenido los planes estratégicos desarrollado de manera semana y mensual, con el fin de hacer un ajuste necesario para que se cumpla con las pautas del mejoramiento continuo.

Imagen corporativa del Hospital. El Hospital Local de Los Patios cuenta con una imagen corporativa que viene mejorando de manera segura y competitiva y eso se debe a la buena labor del talento humano que se viene esforzando cada día, al igual que los planes estratégicos que busca contar con soluciones efectivas.

Relación con los proveedores. Existen diferentes proveedores de orden regional y nacional donde se busca contar con buenos precios y los medicamentos de los mejores laboratorios para satisfacer a todos sus usuarios.

Tabla 2.

Capacidad competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Valor agregado en los servicios que presta.						X		X	
Lealtad y satisfacción de los clientes.			X				X		
Participación en el mercado.			X				X		
Portafolio de los servicios que prestan.			X				X		
Barrera en el mercado laboral.			X					X	
Administración de clientes.			X				X		
Buzón de sugerencia			X					X	

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Valor agregado en los servicios que presta. No cuenta con valor agregado en los servicios que presta, aunque sigue los parámetros normativos del Ministerio de Salud y los protocolos

establecidos para evitar infecciones de carácter epidemiológico o por cuestiones de residuos patológicos.

Lealtad y satisfacción de los clientes. Se viene mejorando de manera lenta la lealtad y satisfacción de los clientes y/o usuarios que van por algún servicio de salud del Hospital Local de los Patios, Norte de Santander, especialmente por el mejoramiento del buen servicio al cliente y la pronta atención en cada consulta que se viene realizando. Aunque existe una población migrantes que se atiende y que se sabe que no es de la región se le presta de la mejor manera los servicios.

Participación en el mercado. La participación del mercado viene creciendo con una población migrante que desborda todas las expectativas de los centros de salud, aunque hasta el momento se viene cumpliendo con todos los servicios a cabalidad sin que exista limitación de la oferta del talento humano o de alguna clase de procedimiento que se venga a limitar.

Portafolio de los servicios que prestan. No se cuenta de manera física con un portafolio de servicio pero la comunidad del municipio de los Patios y aledaños conoce la calidad de los servicios que se presta, junto a un talento humano idóneo que tiene sentido de pertenencia por las funciones laborales que realiza.

Barrera en el mercado laboral. Por el momento no existe ninguna barrera en el mercado laboral que limite la prestación de los servicios de salud que se presta, aunque la población migrante viene creciendo de manera acelerada, la cual puede afectar en parte el servicio de salud del municipio o parte del departamento de Norte de Santander.

Administración de clientes. Por el momento se manejan servicios con diferentes EPS donde se establecen las actividades laborales en materia de salud que se vienen prestando de manera regulada y constante, sin que exista ninguna base de datos donde se administren los clientes de manera clara.

Buzón de sugerencia. Se tiene buzón de sugerencia, pero no se tiene en cuenta en las pocas sugerencias o requerimiento que han dado a conocer los usuarios del Hospital Local de Los Patios.

Tabla 3.

Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiera.			X				X		
Grado de la capacidad de endeudamiento.			X				X		
Fácil retorno de la inversión.			X						X
Habilidad para competir con precios.			X						X

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Acceso a capital cuando lo requiera. El presupuesto financiero del Hospital Local de Los Patios se encuentran con algunas deudas por parte de algunas EPS que se demoran en hacer los respectivos pagos a los servicios que ya ha sido prestado y esto genera una barrera en los requerimiento de inversión a mediano plazo, al igual que cumplir los requerimientos a deudores, junto a los servicios básicos y nómina del talento humano directa o de planta.

Grado de la capacidad de endeudamiento. Por el atraso de los pagos de servicios prestado por parte de las EPS es bajo la capacidad de endeudamiento del Hospital Local de Los Patios para realizar inversiones a corto o mediano plazo.

Fácil retorno de la inversión. De igual manera, por la misma circunstancia de los pagos de los servicios prestados por parte de las EPS genera que el retorno de la inversión sea demorada y lenta acorde de los plazos establecidos.

Habilidad para competir con precios. Se maneja los mismos precios que la competencia, porque los costos de los servicios de salud son regulados por el Ministerio de Salud donde establece parámetros de los cobros.

Tabla 4.

Capacidad tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de innovación.			X						X
Buena utilización de la tecnología.			X				X		
Valor agregado en los servicios.			X				X		
Buen nivel tecnológico.			X						X

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Capacidad de innovación. No se tiene mucha capacidad de innovación en el área tecnológica, aunque se cuenta con la maquinaria necesaria para prestar sus servicios, de igual manera, muchas de estas presentan altas inversiones, lo cual por el momento no se piensa invertir en algún nuevo servicio o en el mejoramiento de los existentes.

Buena utilización de la tecnología. Se cuenta con tecnología buena y básica a los servicios que presta a una comunidad local como es el municipio de Los Patios y actualmente esa población migrante que viene creciendo.

Valor agregado en los servicios. No presenta valor agregado en los servicios que presta porque son los básicos de un hospital de tamaño mediano como es la población del municipio de Los Patios.

Buen nivel tecnológico. En todas las áreas se cuenta con un buen nivel tecnológico básico con acceso a internet, por medio del wifi de una empresa nacional que le brinda este servicio.

Tabla 5.

Capacidad del talento humano.

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Experiencia e idoneidad en el talento humano.		X					X		
Habilidad en su desarrollo.		X					X		
Índice de desempeño.		X							X
Manejo de protocolos.		X					X		
Poca accidentalidad.		X							X
Utilización de los elementos de protección personal.		X					X		
Estabilidad laboral.		X					X		
Buena motivación al talento humano.		X					X		
Cuenta con manuales de funciones.		X					X		

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Experiencia e idoneidad en el talento humano. El Hospital Local del municipio de Los Patios cuenta con talento humano idóneo, con buen conocimiento y sobre todo con excelente experiencia, junto a un buen liderazgo en todas las actividades que realizan. De igual manera, las actividades

de salud que realizan siguen los protocolos y recomendaciones que le da el Ministerio de Salud a nivel nacional.

Habilidad en su desarrollo. De acuerdo a su experiencia e idoneidad presentan buenas habilidades en todos los procesos y funciones que realizan a diario para evitar efecto adverso en la salud de un paciente o usuario del Hospital Local de Los Patios.

Índice de desempeño. Según los indicadores de desempeño del talento humano que se destaca por tener excelente experiencia y buen dominio en todos los procesos que realizan a diario.

Manejo de protocolos. En el Hospital Local de Los Patios siguen al pie de la letra los requerimientos y un manejo efectivo de los protocolos que aplican en los diferentes procesos de salud que realizan a diario para evitar efecto adverso.

Poca accidentalidad. Gracias al seguimiento de los protocolos y los requerimientos necesarios en cada proceso que realizan presentan muy baja accidentalidad en el talento humano o algún efecto adverso en los pacientes o usuarios.

Utilización de los elementos de protección personal. Para todas las actividades que realizan en el área de la salud siempre utilizan los elementos de protección personal para evitar contagio con el medio ambiente o con algún paciente que se encuentre afectado de alguna enfermedad contagiosa.

Estabilidad laboral. Gracias a la buena imagen corporativa y a la fidelización y satisfacción de los usuarios se observa que existe gran demanda y por ende una estabilidad económica a todo el talento humano que labora en el Hospital Local de Los Patios.

Buena motivación al talento humano. Gracias al clima organizacional y buena comunicación asertiva se ha creado un ambiente agradable y motivacional donde todos se colaboran si se llega a necesitar alguna ayuda en algún proceso o en el manejo de los diferentes protocolos que se llevan a cabo.

Cuenta con manuales de funciones. El Hospital Local de Los Patios no cuenta con manuales de funciones, especialmente en el área gerencial y administrativa, por eso, sería importante que se desarrollara un estudio para el diseño de los mismos.

Tabla 6.

Aspectos Políticos

ASPECTOS POLÍTICOS	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estabilidad económica en la ciudad.			X				X		
Protección de la propiedad intelectual.		X					X		
Normatividad en el área de la salud.		X					X		
Iniciativas gubernamentales a favor de las empresas.		X					X		

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Estabilidad económica en la ciudad. Es baja la estabilidad económica porque casi no industrias, mucho desempleo que no se ha podido controlar debido al contrabando que todos los días gana más terreno y mucho informalismo para conseguir el sustento diario.

Protección de la propiedad intelectual. Existen leyes en torno a la protección intelectual pero no se ha podido controlar su ida de la ciudad por la poca estabilidad laboral en los diferentes gremios profesionales. Aunque la empresa cuenta con excelentes profesionales en el sector de la construcción vial y de edificaciones.

Normatividad en el área de la salud. Se tiene amplio conocimiento en todas las leyes, decretos, resoluciones, relacionados con la salud; al igual que la aplicación de numerosos protocolos para evitar contagios o efectos adversos en los pacientes.

Iniciativas gubernamentales a favor del área de la salud. Las iniciativas gubernamentales para mejorar todas las actividades de salud, especialmente en las deudas de las diferentes EPS que se demora mucho para aportar a los diferentes hospitales y clínicas.

Tabla 7.

Aspectos Económicos

ASPECTOS ECONÓMICOS	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Costos de la mano de obra.			X				X		
Situación económica local.			X				X		
Calidad de la infraestructura.			X				X		
Política económica del gobierno.			X				X		
Inflación en las materias primas.			X						X

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Costos de la mano de obra. El costo de la mano obra es estable, junto con las prestaciones sociales para evitar tener algún tipo de sanciones en materia laboral o salarial. Aunque en los últimos días se ha dicho que se viene adelantando una nueva reforma pensional donde se plantea pagar por horas a trabajar.

Situación económica local. La situación económica del municipio de Los Patios (Norte de Santander) es baja, al igual que la recaudación de los impuestos para poder invertir en grandes obras de inversión social donde se pueda aportar en materia de salud.

Calidad de la infraestructura. Se cuenta con una buena infraestructura locativa física, donde se puede apreciar que no presenta ninguna falla técnica, junto con una buena distribución para prestar los diferentes servicios a todos los usuarios de los diferentes regímenes que manejan las EPS.

Política económica del gobierno. Las políticas económicas del gobierno nacional gira en torno al mejoramiento de los servicios de salud en los hospitales principalmente.

Inflación en las materias primas. Los precios de la materia prima en el área de los medicamento de alto costo que se dan a pacientes de enfermedades terminales; aunque el gobierno decretó algunas medidas de solución en torno a la estabilización de sus costos a nivel nacional.

Tabla 8.

Aspectos Socio - cultural

ASPECTOS SOCIO CULTURAL	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

Niveles de ingresos de la población.	X	X
Nivel formativo de la población.	X	X
Espíritu emprendedor.	X	X
Punto de vista de los medios.	X	X
Publicidad y relaciones públicas.	X	X

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Niveles de ingresos de la población. El nivel de ingreso de la población es bajo porque no existe buena cantidad de fuentes de empleo, por eso muchos se dedican a tener negocios comerciales y otros a trabajar en el informalismo. Asimismo, los servicios son tramitados por lo general por parte de las diferentes EPS y por el SISBEN para las personas de escasos recursos económicos de los estratos 0, 1 y 2 del municipio de Los Patios y de la población migrante que llega a esta región sin tener como pagar sus servicios.

Nivel formativo de la población. El nivel formativo de la población en general viene mejorando con la otorgación de más títulos profesionales en los diferentes sectores económicos, junto a la formación de especializaciones, magister y doctoras en los adultos de diferentes ciencias de especializaciones.

Espíritu emprendedor. Gracias a la ley de emprendimiento, programas de gobierno se ha podido reactivar en parte la creación de nuevas pymes en el municipio de Los Patios de manera creativa, novedosa e innovadora.

Punto de vista de los medios. Los medios de comunicación ayudan a difundir iniciativas sociales y de salud para el beneficio de la población más vulnerable como son los niños, madres gestantes y adultos mayores.

Publicidad y relaciones públicas. Se tiene buenas relaciones públicas gracias a las redes sociales y físicamente solo la tarjeta de presentación, junto con la carta de los servicios membreteada acorde a la ley.

Tabla 9.

Aspectos Legales

ASPECTOS	Oportunidades	Amenazas	Impacto
----------	---------------	----------	---------

LEGALES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Leyes sobre propiedad intelectual.			X				X		
Leyes de protección ambiental.		X					X		
Impuestos.		X						X	
Normatividad de seguridad laboral.		X					X		
Pausas activas			X					X	

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Leyes sobre propiedad intelectual. Se lleva un contrato de trabajo con el talento humano acorde a cada contrato por medio de la prestación de sus servicios.

Leyes de protección ambiental. Se tiene conocimiento pleno en materia de protección ambiental, especialmente se evita al máximo contaminar el medio ambiente o algún recurso natural. Aunque internamente el Hospital Local de Los Patios realiza el seguimiento de los diferentes protocolos para evitar algún tipo de contagio al talento humano que debe utilizar siempre los Elementos de Protección Personal y así evitar efecto adverso en los pacientes y usuarios que visita este centro de salud.

Impuestos. Se realiza el pago correspondiente de todos los impuestos del Hospital Local de Los Patios acorde a los aspectos tributario que lo cobija en el municipio.

Normatividad de seguridad laboral. Se cumple a cabalidad con todos los temas relacionada a la seguridad social, laboral, enfermedades profesionales, riesgos y accidentes de trabajo.

Pausas activas. De acuerdo a las directivas y al programa de Salud y Seguridad en el Trabajo no se tiene ninguna coordinación para realizar pausas activas.

Tabla 10.

Aspectos Ambientales

ASPECTOS AMBIENTALES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Contaminación del medio ambiente.			X				X		
Protección del medio ambiente.			X				X		
Conciencia social ecológica.			X					X	
Nivel de reciclado.			X					X	

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Contaminación del medio ambiente. El Hospital Local de Los Patios maneja a cabalidad los diferentes protocolos de aseo y de desinfección para evitar cualquier tipo de contagio en el ambiente, especialmente con los pacientes y/o usuarios que viene por algún servicio que se oferta en este centro de salud.

Protección del medio ambiente. Siempre la empresa procura no contaminar ninguna fuente hídrica, al igual se evitar tener problemas con su contexto y con el talento humano que labora en ese hospital.

Conciencia social ecológica. Para el talento humano y la gerencia siempre evita hacer daño al medio ambiente, especialmente en botar material contaminante a las fuentes hídricas de la región fronteriza.

Nivel de reciclado. Se tiene la idea del ahorro del agua y energía eléctrica, al igual en la NO utilización constante de bolsas plásticas en cualquier asunto de papelería de la empresa.

Tabla 11.

Aspectos Tecnológicos

ASPECTOS TECNOLÓGICOS	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Velocidad de la innovación.			X				X		
Tasa de difusión tecnológica.		X					X		
Impacto en la estructura de la cadena de valor.			X				X		

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Velocidad de la innovación. Se trabaja con la experiencia y conocimientos necesarios para garantizar de manera plena el desarrollo de todas las actividades de salud sin que se cause ningún efecto adverso.

Tasa de difusión tecnológica. Se intercambia información profesional con otros expertos en materia de salud de manera constante.

Impacto en la estructura de la cadena de valor. Siempre se busca cumplir con las garantías necesarias y generales en cada proceso de salud para garantizar de manera plena su buena ejecución.

Gracias al Perfil de Capacidad Interna (PCI) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) que hace parte de la teoría de la Planeación Estratégica de Humberto Serna Gómez se pudieron establecer las Fortalezas, Oportunidades como aspectos positivos y competitivos y las Debilidades y Amenazas como algunas falencias que se dejarán a disposición de las directivas para establecer los aspectos de cambio y fortalecer la buena imagen corporativa que tiene el Hospital de los Patios de Norte de Santander.

Tabla 12.
Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Utiliza planes estratégicos de manera periódica.	D1 Baja la experiencia de los directivos en el área de la salud.
	F2 Buena comunicación asertiva y control gerencial.	D2 No cuenta con alguna estrategia para enfrentar la competencia.
	F3 Buena imagen corporativa del Hospital Local de Los Patios.	D3 Los servicios no cuentan con valor agregado.
	F4 Buena relación con los proveedores.	D4 Baja participación en el mercado regional.
	F5 Lealtad y satisfacción de los clientes y usuarios.	D5 No cuenta con portafolio de servicios.
	F6 Buena utilización de la tecnología que se cuenta.	D6 No se tiene en cuenta el buzón de sugerencias.
	F7 Excelente experiencia y conocimiento del talento humano.	D7 Poca capacidad de endeudamiento.
	F8 Buen manejo de limpiezas y de los protocolos de salud.	D8 Poco acceso a capital.
	F9 Utilizan los Elementos de Protección Personal.	D9 No hay manual de funciones.
	F10 Buena motivación al talento humano.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 Conocimiento en la normatividad de salud.	F3O3 Aprovechamiento de la buena imagen para mejorar la publicidad de los servicios que presta el hospital.	D2O3 Diseñar una estrategia para darle mayor competitividad al hospital local.
O2 Protección de la propiedad intelectual.	F8O5 Establecer limpieza a fondo en las vías de acceso, para mayor seguridad en el área de salud.	D9O2 Diseñar los manuales de funciones del área administrativa y funcional.
O3 Calidad de la infraestructura física		
O4 Normatividad de seguridad laboral.		
O5 Buenas vías de acceso.		
O6 Buena ubicación del hospital		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

A1 Reforma a la salud.	F5A2 Diseñar nuevos programas sociales para incluir a los usuarios de manera permanente.	D5A2 Diseñar el portafolio de servicios para incluir programas sociales.
A2 Poco programas sociales en materia de salud.		D8A4 Mejorar la comunicación con las entidades bancarias para tener acceso a capitales a largo plazo.
A3 Aumento del desempleo.	F10A7. Diseñar un programa de pausas activas para mejorar el ambiente de trabajo acorde a cada sección de salud que presenta el Hospital de Los Patios.	
A4 Aumento de la población migrante.		
A5 Aumento de las condiciones climática.		
A6 Aumento de infecciones mortales.		
A7. No se llevan a cabo ningún programa de pausas activas.		

Fuente: Autoras de la investigación

Capítulo 5. Directrices estratégicas para el mejoramiento de las debilidades y amenazas presente en el Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander

De acuerdo a la planeación estratégica ejecutada en el anterior capítulo se pudo demostrar algunas fortalezas y falencias que presenta el Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander donde se darán a conocer los aspectos que se recogió en la presente investigación para la gerencia busque su aplicación y mejoras que crean convenientes. Las principales directrices que se recogieron fueron las siguientes:

F3O3 Aprovechamiento de la buena imagen para mejorar la publicidad de los servicios que presta el hospital. De acuerdo al presente estudio se observó un buen ambiente organización en el talento humano que labora en las diferentes áreas de salud que hace parte del Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander. También porque los principios corporativos como la Misión 2020 señalan de manera clara el trato más humano, “amigable” con todos los usuarios que asisten a los diferentes servicios por medio de la cita previa en los diferentes canales de comunicación.

Gracias al talento humano que se cuenta en el Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander

que se destaca por su liderazgo, conocimientos, sentido de pertenencia, valores humanos, entrega en la atención oportuna de cada usuario para tenga siempre una imagen positiva del centro de salud. De igual manera, potencializar las redes sociales con los usuarios para conocer sus inquietudes, necesidades relacionadas con los diferentes servicios que se ofrece y así prestar un servicio más humano, amigable con todos los pacientes de esta región fronteriza de Norte de Santander.

Los diferentes canales de comunicación que cuenta el Hospital Local de Los Patios es una buena vitrina para mejorar la comunicación con todos los usuarios que a diario utilizan las redes sociales para contribuir a la fidelización y a tener en cuenta sus requerimientos, necesidades, quejas o reclamos por mínimos que sea para que vea que ellos son tenidos en cuenta en el mejoramiento constante del servicio como lo estipula en sus principios corporativos como más humanos y competitivos acorde al profesionalismo e idoneidad del talento humano que se cuenta de manera constante.

Se cuenta con una buena página web, junto con la utilización de las diferentes redes sociales que se puede interactuar con los diferentes usuarios y mantener buena comunicación asertiva para fortalecer estas comunidades virtuales que apoyan de manera significativa la labor del Hospital Local de Los Patios para seguir creciendo con una imagen amigable, más humana, con sentido de pertenencia e idoneidad en el entorno de la salud. También con las redes sociales se puede utilizar con tips, videos, diapositivas o lectura en torno a la calidad de vida, entornos saludables para que los usuarios mejoren su bienestar y calidad de vida. Otro serían algunas recomendaciones en materia de salud para evitar contagio como es el caso del dengue, infecciones respiratorias, tuberculosis, entre otras.

F8O5 Establecer limpieza a fondo en las vías de acceso, para mayor seguridad en el área de salud. Se debe de reforzar los protocolos de limpieza no solo al interior de la infraestructura física, sino también sus alrededores de suciedad, de escombros, para evitar problemas respiratorios a los usuarios y transeúntes del contexto aledaño. De igual manera, también todas las ventanas, puertas, paredes que tenga el área externa del Hospital Local de Los Patios deben seguir unos protocolos de manera constante o periódicamente para prevenir algún riesgo biológico, químico

en el contexto locativo del centro de salud.

No se debe pasar por alto que el establecimiento de normas de bioseguridad tiene como principal objetivo la reducción de riesgos biológico, químicos en todo nivel, por lo que deben seguirse a conciencia algunas reglas en la esterilización de los aparatos tecnológicos de esta área, también porque existe un contacto directo entre el odontólogo y paciente en su actividad ocupacional, que puede desembocar en la transmisión de enfermedades que muchas veces llegan a ser bastante peligrosas.

Todo profesional de la salud debe cumplir a cabalidad las normas implementadas por el Hospital Local de Los Patios en sus manuales y ésta a su vez debe supervisar en forma constante el cumplimiento de estas, para proporcionar al paciente una atención de alta calidad donde reciba solo beneficios sin correr ningún riesgo. De igual manera, es indispensable evaluar y señalar los factores de riesgo, ya que existen malos hábitos de trabajo; instalaciones poco adecuadas y en ocasiones el desconocimiento del nivel de peligrosidad de las sustancias utilizadas en las diferentes áreas de salud.

La aplicación de las normas de bioseguridad es importante para obtener unos resultados óptimos durante la labor y evitar accidentes relacionados con el no uso de los implementos de protección personal o la no aplicación de las normas. El reconocimiento de la necesidad de mejorar las conductas tendientes a la protección del trabajador en salud condujo a realizar una amplia campaña educativa para todos los funcionarios que se muevan en áreas de salud.

La infección luego del contacto se observa en: a) asistencia a portadores como en los casos que trata el personal de salud, b) por el contacto con sangre, secreciones infectadas y material descartable contaminado, como es en el personal de laboratorio y recolectores de residuos, y que la eficiencia del ciclo del proceso se debe determinar evaluando los resultados de la combinación de los parámetros físicos, químicos y biológicos, en Colombia los Indicadores físicos, se definen como todos los controles de tipo mecánico que se le deben hacer al equipo y deben ser evaluados por personal capacitado que verifique los parámetros del proceso de esterilización como temperatura, humedad, presión, concentración de gas y tiempo.

La prevención de infecciones es un componente integral de éste proceso, o sea, de todas las acciones de enfermería, se relacionen directa o indirectamente con el paciente. Para prevenir y controlar infecciones en una institución de salud, es esencial apegarse a los buenos estándares de aseo y a los métodos comprobados de desinfección y esterilización. El lavado de adecuado de las manos, antes y después de atender a cada paciente, es quizá la forma más importante de impedir la diseminación de infecciones de un enfermo a otro.

D2O3 Diseñar una estrategia para darle mayor competitividad al hospital local. Una de las estrategias para darle mayor competitividad de acuerdo a la planeación estratégica de Humberto Serna Gómez es crear una base de datos de los usuarios del Hospital Local de Los Patios donde se tenga correo electrónicos, redes sociales, igualmente fecha de nacimiento para felicitarlo en su cumpleaños, en fechas del amor y amistad, en navidad, año nuevo, día del padre o de la madre, entre otras y así se podrá tener un contacto más fluido, constante y significativo con todos los que acuden a solicitar un servicio en el centro de salud. De igual manera invitarlo a los diferentes talleres preventivos que se realice en el centro de salud para que haga parte de los servicios adicional con que cuenta el Hospital Local de Los Patios, en Norte de Santander.

Las actividades preventivas, son actividades de acompañamiento donde todos los usuarios pueden hacer y una forma de invitarlo personalmente son las diferentes redes sociales donde servirá de apoyo para vincular de manera asertiva a los diferentes grupos poblacionales para que tengan una imagen amigable y positiva del Hospital Local de Los Patios.

D9O2 Diseñar los manuales de funciones del área administrativa y funcional. Los manuales de funciones reúne de manera clara toda la información necesaria de cada cargo laboral existente en el Hospital Local de Los Patios, de igual manera, los requisitos que debe cumplir para ejercer a cabalidad ese cargo administrativo o funcional. Las funciones que se describe en cada uno de ellos son las habituales que debe realizar, aunque se pueden adicionar otra de responsabilidad o generales acorde a la funcionalidad del mismo.

F5A2 Diseñar nuevos programas sociales para incluir a los usuarios de manera

permanente. Que el Hospital Local de Los Patios debe diseñar programas para toda la comunidad en general, como es el caso de la estimulación temprana para las madres gestantes y recién nacido con el fin de que puedan desarrollar mejoramiento en todas sus dimensiones y así aprovecha esta etapa para mejorar el aprendizaje del habla, motricidad fina, gruesa, área cognitiva. Asimismo, programas para los adultos mayores en el acompañamiento de actividades físicas y otros que sean preventivos en el manejo del dengue, de las infecciones respiratorias, especialmente por todas esas enfermedades contagiosas.

Según Guerrero y Triviño (2010) argumenta que “los estilos de vida que se aprenden durante la niñez tienen mayores probabilidades de afianzarse en la vida adulta, por esto, se ha implementado una estrategia global de prevención de enfermedades y promoción de la salud, la cual consiste en mejorar los factores de riesgo como la alimentación poco saludable y el sedentarismo, para prevenir enfermedades de tipo metabólico y cardiovascular”. De acuerdo a éste autor lo que se afiance en la etapa infantil y preadolescencia servirá de base para toda la vida, en especial la alimentación y lo que tiene que ver con la actividad física.

Cabe destacar que los hábitos alimenticios saludables y actividad física recurrente en la infancia y la adolescencia tienden a mantenerse de manera integral en la edad adulta buenos resultados en salud y bienestar físico. Junto con el sedentarismo en los niños y adolescentes por cuestiones de la televisión, computador, los celulares pueden desarrollar enfermedades del sistema circulatorio no transmisibles y sus consecuencias en la salud pública y en la calidad de vida de la población futura que hace muy poca actividad física por cuenta personal, sin que los padres y docentes se preocupen por impulsar programas adicionales en sus instituciones escolares similares a las escuelas saludable donde promocionan la actividad física acompañada de una alimentación balanceada y bastante nutritiva para la edad infantil y preadolescente.

Las acciones educativas en materia de alimentación y nutrición, son herramientas valiosas para la configuración de hábitos alimentarios saludables en la edad escolar, en las que pueden incorporarse con menor dificultad conductas positivas, que promuevan la salud de los niños y niñas contribuyendo así, a disminuir el riesgo de patologías prevalentes en la edad adulta.

F10A7. Diseñar un programa de pausas activas para mejorar el ambiente de trabajo acorde a cada sección de salud que presenta el Hospital de Los Patios. También tener conocimiento y desarrollar todo lo relacionado a la Seguridad y Salud en el Trabajo donde pueda dar a conocer ejercicios de pausas activas para los usuarios, junto con el talento humano que hace parte del Hospital Local de Los Patios para que se pueda mejorar el ambiente organizacional y la comunicación asertiva de la planta de personal.

D5A2 Diseñar el portafolio de servicios para incluir programas sociales. Diseñar de manera física el portafolio de servicio que presta el Hospital Local de Los Patios, junto con nuevos programas sociales como puede ser:

Estimulación temprana.

Alimentación saludable junto con hábitos saludables.

Ejercicios para madres gestantes

Actividades lúdicas para niños con poco desarrollo motriz grueso o fino.

Manejo de sustancias activas.

D8A4 Mejorar la comunicación con las entidades bancarias para tener acceso a capitales a largo plazo. Se debe establecer alianzas estratégica y buena comunicación asertiva con las entidades bancarias existentes en el municipio para tener conocimiento necesario y óptimo que garantice a futuro alguna clase de préstamo que requiera el Hospital Local de Los Patios.

Capítulo 6. Diseño de los manuales de funciones en el área administrativa del Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander.

Toda planificación estratégica parte de un diagnóstico general que se diseña con las variables del Perfil de Capacidad Interna (PCI) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) donde se deben de hacer un mejoramiento continuo de las falencias que se presenten en las debilidades (interno) y amenazas (externas) para dejar a disposición de la gerencia de las directivas del Hospital Local de Los Patios. Para Ascencio et. Al. (2016) “Recurrir a la planificación de los objetivos enfocados a definir el rol que desarrollará dicha área, como apoyo y en concordancia con el objeto social de la organización”.

De igual manera, Jaimes et al., (2009). Señala que las en términos generales que las estrategias se expresan de manera integral cómo un vínculo que el Hospital Local de Los Patios realiza entre sus variables empresariales y “recursos internos con las oportunidades y amenazas creadas por sus factores externos. De este modo, al integrar estos conceptos se define que la planeación estratégica se prevé a largo plazo y encauza a la organización como un todo”. Todos los aspectos que se trazan y se dejan planteado como estrategia como fue el manual de funciones hace parte del mejoramiento de la planeación estratégica que se trazó con el PCI y el POAM para el diseño del DOFA junto con sus estrategias planteadas. También se puede decir que el talento humano es una de las

variables administrativas fundamentales de la planeación estratégica en cualquier organización sin importar su tamaño.

Asimismo, la planificación estratégica en torno al manual de funciones del talento humano es una variable administrativa necesaria para el reordenamiento y mayor alineación de estos mismos para conseguir los objetivos, metas institucionales del Hospital Local de Los Patios, según Mendoza et. Al. (2016) argumenta que “de una forma proactiva puedan enfrentarse a las actuaciones empresariales en contexto globales, permitiéndoles de esta forma prever el futuro y salir adelante con sus estrategias”.

Área administrativa.

Tabla 13.

Funciones del Gerente

Cargo administrativo	Gerente del Hospital Local de Los Patios
Jefe inmediato	Ninguno
Función especial	Es el representante legal del Hospital Local de Los Patios. Planear, organizar y controlar las actividades de la empresa donde me desarrolle con el objetivo de apoyar a generar mayor rentabilidad, realizar toma de decisiones en forma oportuna y confiable en beneficio de la operación de la empresa. Crear lineamientos de control, análisis financiero, supervisar cumplimiento de políticas, crear sinergia con las demás áreas operativas para lograr el objetivo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Supervisa las operaciones de apoyo de una organización. Se asegura de que exista un buen flujo de información efectiva y de que los recursos sean empleados correctamente en el Hospital Local de Los Patios.
- Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen las Empresas Sociales del Estado y el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Garantizar el establecimiento del sistema de acreditación hospitalaria, de auditoría en salud y control interno que propicien la garantía de la calidad en la prestación del servicio.
- Diseñar y colocar en marcha un sistema de información en salud, según las normas técnica que expida el Ministerio de Salud, y adoptar los procedimientos para la programación, ejecución, evaluación, control y seguimiento físico y financiero de los programas.
- Implementar el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad (SIGC) en el desarrollo de todos los procesos.

-
- Atender los regímenes tanto contributivo como subsidiado contratando con las empresas promotoras de Salud (E.P.S) y con las Empresas Prestadoras de Servicios Subsidiado y Contributivo públicas y privadas, y con la Administración Municipal (para los no asegurados) la realización de las actividades del Plan Obligatorio de Salud, que esté en capacidad de ofrecer.
 - Diseñar mecanismos de fácil acceso a la comunidad, que permitan evaluar la satisfacción de los usuarios, atender las quejas y sugerencias y diseñar en consecuencia, políticas y correctivos orientados al mejoramiento continuo del servicio.
 - Desarrollar objetivos, estrategias y actividades conducentes a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de capacitación y entrenamiento, y en especial ejecutar un proceso de educación continua para todos los funcionarios de la Entidad.
 - Se destaca por ser organizado y orientado a los detalles con excelentes habilidades para hacer funcionar las operaciones del día a día. Evalúan el punto de vista de aquellos que se espera que manejen sistemas complejos.

El Gerente Administrativo puede asumir una amplia variedad de responsabilidades como las siguientes:

Planificación de las estrategias de negocios.
 Realizar investigaciones sobre la reducción de costos.
 Gestión de cuentas por cobrar / por pagar.
 Informar sobre el desempeño de los empleados.
 Gestión de oficinas e instalaciones.
 Tareas de oficina:
 Redacción de contratos.
 Uso de sistemas de bases de datos.

Conocimientos básicos

1. Sistema General de Seguridad Social en Salud.
2. Sistema Integrado de Gestión.
3. Régimen de contratación de las Empresas Sociales del Estado.
4. Ley de Carrera Administrativa.
5. Régimen Único Disciplinario.
6. Régimen del empleado oficial.
7. Régimen de presupuesto aplicable a las Empresas Sociales del Estado.
8. Plan Nacional de Desarrollo.
9. Plan Municipal de Desarrollo.

Requerimientos profesionales	Especialización de Administración en Salud
Experiencia en el cargo	Cinco años de experiencia.

Tabla 14.
Subgerente

Cargo administrativo	Subgerente del Hospital Local de Los Patios
Jefe inmediato	Gerente
Función especial	Asesorar a la Gerencia en la formulación de políticas, reglamentos, programas, estrategias operativas y administrativas del Instituto, para un adecuado manejo de los recursos humanos, físicos y tecnológicos del Hospital Local de Los Patios.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> – Liderar la ejecución de los procesos relacionados con el apoyo administrativo, logístico y tecnológico a todos los procesos misionales de la propuesta de valor agregado del Hospital Local de Los Patios. – Formular, planear, programar, organizar, dirigir y controlar y evaluar las actividades del área y de las unidades a su cargo. – Dirigir, programar y coordinar las actividades de selección y administración del personal, evaluación del desempeño, salud ocupacional, capacitación, bienestar social y relaciones laborales, de acuerdo con las políticas del Hospital Local de Los Patios. – Responder por el manejo y utilización de los bienes, muebles e inmuebles, de propiedad o bajo custodia del Hospital Local de Los Patios. – Dirigir políticas en materia de gestión documental y correspondencia del Hospital Local de Los Patios. – Diseñar, dirigir, desarrollar y evaluar los procesos informáticos y de comunicaciones, para garantizar el logro de la misión y objetivos del Hospital Local de Los Patios. – Elaborar anualmente el Acuerdo de Gestión de su área, concertando con el gerente los objetivos a cumplir, los resultados esperados en términos de cantidad, para lo cual 	

identificarán los indicadores y los medios de verificación de estos indicadores con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos concertados.	
– Llevar los indicadores de gestión y desempeño de los procesos bajo su responsabilidad y rendir informes a la Gerencia.	
– Evaluar el desempeño de los subalternos de conformidad con la reglamentación interna.	
– Las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo.	
– Llevar los indicadores de gestión y desempeño de los procesos bajo su responsabilidad	
– Dirigir y controlar programas de seguridad y salud en el trabajo	
– Responder por la aplicación de las políticas y disposiciones legales en materia de archivo y correspondencia	
– Participar en la implementación, revisión y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad del Hospital Local de Los Patios.	
– Velar porque la información contable sea oportuna, confiable y transparente y sirva de apoyo a la toma de decisiones gerenciales de las demás áreas del Hospital Local de Los Patios..	
Requerimientos profesionales	Especialización de Administración en Salud
Experiencia en el cargo	Cinco años de experiencia en cargos similares.

Tabla 15.

Coordinador Médico

Cargo administrativo	Coordinador Médico
Jefe inmediato	Gerente del Hospital Local de Los Patios
Función especial	Elaborar y promulgar las políticas, normas y procedimientos para los servicios médicos.
	Mantener y vigilar la calidad de atención médica, a través de actividades de gestión técnico administrativas, coordinando y supervisando todo el proceso de consulta externa de especialidades, proponiendo y aplicando propuestas de mejora para el servicio, asegurando que éste se otorgue con la mejor calidad y oportunidad posibles de acuerdo a su nivel de atención.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Coordinar y evaluar todas las actividades de salud que realiza diariamente el Hospital Local de Los Patios.

Diseñar la programación laboral del talento humano que hace parte del Hospital Local de Los Patios.

Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios de salud y velar por la validez científica y técnica de los procesos y procedimientos.

Organizar un sistema funcional de recolección, procesamiento y análisis permanente de los datos de morbilidad y mortalidad, recursos Humanos del Hospital Local de Los Patios, con el objeto

de elaborar oportunamente los informes diarios semanales, mensuales, trimestrales, semestrales, anuales y especiales, que sirvan para la justificación de actividades y procedimientos administrativos.

Realizar seguimiento del consumo de medicamentos y ayudas diagnósticas por médico, promoviendo la utilización racional de los recursos disponibles.

Realizar la auditoria de pertinencia médica de las glosas que se presenten por cada aseguradora y presentar informes.

Promover en los servicios o área de trabajo, la doctrina de la calidad, la pertinencia en la atención, la equidad, la eficiencia y la efectividad para que los usuarios queden satisfechos por la atención recibida.

Ejercer el autocontrol de las actividades inherentes a su cargo.

Ejercer las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Contribuciones individuales

1. La prestación de servicios es evaluada de acuerdo a los estándares de calidad.
2. Garantizar oportunidad, eficiencia y suficiencia en la auditoría médica de las cuentas.
3. Garantizar oportunidad, eficiencia y eficacia en la respuesta a las glosas presentadas por los diferentes actores del sistema.
4. El impacto de la prestación de los servicios es evaluada de acuerdo a indicadores para tomar acciones correctivas.
5. Los factores de riesgo son permanentemente controlados para garantizar seguridad al usuario interno y externo.
6. Observar los protocolos y guías actualizados de acuerdo a la evolución científica y al nivel de complejidad.
7. Observar los protocolos preestablecidos para el ejercicio oportuno y eficiente del cargo.
8. El plan de trabajo de área está de acuerdo con los procesos y procedimientos del Hospital Local de Los Patios.

Conocimientos básico general

1. Sistema General de Seguridad Social en Salud
 2. Normas que regulan la auditoría médica y glosas
-

3. Sistema Integrado de Gestión	
4. Gestión integral de residuos sólidos hospitalarios	
5. Control Interno	
6. Informática Básica	
Requerimientos profesionales	Profesional en medicina.
Experiencia en el cargo	Cinco años de experiencia

Tabla 16.

Médico general

Cargo administrativo	Médico general
Jefe inmediato	Coordinador médico
Función especial	Ejecutar labores profesionales, consistentes en asistir al paciente en las fases de promoción, prevención, protección, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud general con oportunidad y eficiencia cumpliendo con las normas, guías, protocolos y estándares de acuerdo con los procesos y procedimientos del Hospital Local de Los Patios.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	

Diligenciar y/o recolectar correcta, oportuna, completa y legiblemente todos los registros clínicos, estadísticos y lo pertinente de facturación, diligenciar cada caso en papelería adecuada.

Cumplir los procedimientos documentados del Hospital Local de Los Patios como son urgencias, hospitalización, consulta externa, consulta de programas, remisiones, etc., como se encuentran en el sistema integrado de calidad.

Aplicar las normas técnicas y de bioseguridad en todos los procedimientos con el fin de evitar accidentes de trabajo, contaminación y/o infecciones cruzadas (uso de la bata, careta, mascarilla, tapabocas en lo pertinente, no comer en sitio de trabajo, retirarse los elementos de trabajo cuando se vaya a comer o salir de la Institución. Tener presente en general las normas de Bioseguridad universales.

Aplicar protocolos, guías y/o normas en el manejo del usuario.

Prescribir y realizar procedimientos especiales para ayudar en el diagnóstico y en el manejo de paciente según el caso.

Realizar ronda médica a los pacientes hospitalizados, si es del caso diligenciando su evolución, órdenes médicas con los medicamentos y ayudas diagnósticas pertinentes.

Reportar las enfermedades de notificación obligatoria.

Realizar, el procedimiento de remisiones ambulatorias como se encuentra documentado en el sistema integrado de calidad, siguiendo las recomendaciones de las diferentes aseguradoras.

Realizar actividades de medicina legal que sean asignadas.

Participar en las brigadas de salud que sean asignadas.

Reportar oportunamente las anomalías en la prestación del servicio y proponer las alternativas de solución.

Cumplir con todos los reglamentos y normas del Hospital Local de Los Patios.

Coordinar las acciones propias del servicio en los turnos nocturnos, festivos y dominicales, en ausencia de los coordinadores.

Informar y velar porque se realice el reporte oportuno de incidentes y eventos adversos que se capturen en los diferentes servicios.

Asistir al desarrollo de las capacitaciones, actividades de bienestar social y demás actividades programadas por el Hospital Local de Los Patios.

Cumplir con los valores y principios corporativos del Hospital Local de Los Patios (respeto, responsabilidad, honestidad, trato humanizado).

Fomentar en la comunidad todas las acciones, programas y actividades de promoción y prevención en los usuarios del Hospital Local de Los Patios.

Portar el uniforme y carné asignados en el momento que se encuentre realizando las actividades que le son programadas y asignadas por el Hospital Local de Los Patios.

Promover en los servicios o área de trabajo, la doctrina de la calidad, la pertinencia en la atención, la equidad, la eficiencia y la efectividad para que los usuarios queden satisfechos por la atención recibida.

Ejercer las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Contribuciones individuales

Los registros clínicos, estadísticos y de facturación se diligencian en forma oportuna, correcta y legible según los lineamientos establecidos.

El manejo de la patología del usuario se realiza teniendo en cuenta los protocolos guías y/o normas establecidas.

Conocimientos básicos generales

1. Sistema General de Seguridad Social en Salud
2. Sistema Integrado de Gestión
3. Normatividad sobre promoción y prevención.
4. Gestión integral de residuos sólidos hospitalarios
5. Emergencias y desastres
6. Vigilancia epidemiológica
7. Normas para el manejo de la historia clínica
8. Ley de Ética Médica
9. Informática básica

Requerimientos profesionales	Título de medicina general
Experiencia en el cargo	Tres años de experiencia.

Tabla 17.

Odontólogo

Cargo administrativo	Odontólogo
Jefe inmediato	Coordinador médico
Función especial	Ejecutar acciones profesionales de diagnóstico, promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación en salud oral de los usuarios cumpliendo con los estándares, normas, protocolos, guías y procedimientos documentados del Hospital Local de Los Patios.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Prestar atención odontológica de urgencias correspondientes al primer nivel de atención y según los recursos de la Institución de manera oportuna.

Brindar atención odontológica integral a los usuarios que la soliciten, realizando todos los procedimientos correspondientes al primer nivel de atención que éste requiera en: diagnóstico, prescripción de exámenes y medicamentos, tratamientos de operatoria, periodoncia, endodoncia, exodoncia, cirugía oral menor, empleando para ello la técnica, el instrumental y los materiales más adecuados de acuerdo a los protocolos y guías establecidas por el Hospital Local de Los Patios.

Establecer un plan preventivo en salud oral, con todos los usuarios que comprenda educación e instrucción en higiene bucal y aplicación de medidas de protección específica en los casos necesarios (sellantes y flúor).

Elaborar y diligenciar correctamente la historia clínica de los pacientes cumpliendo con la normatividad vigente.

Participar en actividades de capacitación y educación continua de la Institución y de la comunidad en general.

Participar en la evaluación de actividades e impacto de la prestación de los servicios de salud oral.

Realizar el análisis epidemiológico de los datos de morbilidad oral que le permita proponer alternativas de solución.

Velar por el buen funcionamiento de los equipos, instrumentos y elementos de servicio bajo su cuidado y un uso racional de los materiales.

Cumplir estrictamente con las normas de bioseguridad definidas por la Institución empleando los elementos de protección personal, asignados para el desempeño de sus labores.

Diligenciar adecuadamente todos los registros clínicos y estadísticos establecidos por la Institución y las leyes vigentes.

Realizar interconsultas y remitir pacientes a especialistas cuando sea necesario.
Impartir instrucciones y supervisar el personal auxiliar sobre los procedimientos a realizar.

Realizar la concertación de objetivos, evaluación de desempeño del personal a su cargo de acuerdo a la normatividad vigente.

Promover en los servicios o área de trabajo, la doctrina de la calidad, la pertinencia en la atención, la equidad, la eficiencia y la efectividad para que los usuarios queden satisfechos por la atención recibida.

Ejercer las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Contribuciones individuales

Atención odontológica integral brindada a los usuarios, empleando la técnica, el instrumental y los materiales adecuados de acuerdo a los protocolos establecidos, permitiendo la prevención y la solución de las enfermedades orales.

Las Historias Clínicas se diligencian correctamente siguiendo la normatividad vigente.

La información brindada al paciente sobre su estado de salud es amable, clara y coherente con la atención que se le ofrece.

Evaluación y calificación oportuna del personal a cargo.

Conocimiento básico general

1. Sistema General de Seguridad Social en Salud
2. Sistema Integrado de Gestión
3. Gestión integral de residuos sólidos hospitalarios
4. Resolución 1995 de 1999 (Normas para el manejo de la historia clínica)
5. Código de ética odontológica
6. Informática básica

Requerimientos profesionales	Título profesional de odontología.
Experiencia en el cargo	Tres años de experiencia.

Tabla 18.

Pediatra

Cargo administrativo	Pediatra
Jefe inmediato	Coordinador médico
Función especial	Trabajan primordialmente en hospitales. Atienden a niños en muchas áreas del hospital, incluyendo las salas de pediatría, las salas de parto, la sala de recién nacidos, la sala de emergencia, la unidad de cuidados intensivos neonatal y la unidad de cuidados intensivos pediátrica.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Prescribir antibióticos para los niños y adolescentes.
- Indicar pruebas diagnósticas en niños y adolescentes.
- Emitir tratamientos de la otitis media en niños y adolescentes.
- Emitir tratamientos para el asma y para la fiebre en niños y adolescentes.
- Emitir tratamientos para alteraciones psicopatológicas en niños y adolescentes.
- Realizar actividades preventivas del cuidado de la salud en niños y adolescentes.
- Identificación de los retrasos de desarrollo. Detección (cribado) de enfermedades genéticas y metabólicas. Cribado cardiovascular (cardiología preventiva). Cribado de la anemia. Cribado del uso de drogas. Evaluación del lenguaje y habla. Cribado de audición. Cribado de visión. Vigilancia del desarrollo. Cribado psicosocial.

Contribuciones individuales

Se ocupa de las enfermedades infecciosas de la sangre, respiratorias, diabetes, enfermedades víricas, deshidratación, recuperación de lesiones y/o cirugías. Los pediatras hospitalarios están

siempre en contacto con otros pediatras, con los médicos de cabecera y con otros médicos de otras especialidades del niño.

Ayuda a prevenir la salud del niño mediante revisiones periódicas, convirtiéndose en un actor clave ante situaciones difíciles. Su formación le permite también poder detectar problemas psicológicos, seguimiento de prematuros, maltrato infantil, acoso escolar, e incluso si el niño posee altas capacidades de intelectualidad.

Conocimiento básico general

1. Sistema General de Seguridad Social en Salud.
2. Sistema Integrado de Gestión.
3. Gestión integral de residuos sólidos hospitalarios.
4. Normas para el manejo de la historia clínica.
5. Normatividad de promoción y prevención Resolución 412 del 2000 y sus modificaciones.
6. Ley de Ética de la Enfermera.
7. Informática básica.

Requerimientos profesionales	Profesional médico pediatra
Experiencia en el cargo	Tres años de experiencia.

Tabla 19.

Fisioterapia

Cargo administrativo	Fisioterapia
Jefe inmediato	Coordinador médico
Función especial	Los Fisioterapeutas se sirven de su conocimiento de la anatomía humana y de herramientas especiales (barras, pelotas y máquinas para hacer ejercicios) para crear series de repeticiones de movimientos destinados a aliviar el dolor o la restricción de la movilidad causada por enfermedades o lesiones.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Realizar los tratamientos y técnicas rehabilitadoras que se prescriban.

Participar, cuando se le pida, en el equipo multidisciplinar del Centro para la realización de pruebas o valoraciones relacionadas con su especialidad profesional.

Hacer el seguimiento y la evaluación de la aplicación del tratamiento que realice.

Conocer, evaluar e informar y cambiar, en su caso, la aplicación del tratamiento de su especialidad cuando se den, mediante la utilización de recursos ajenos.

Conocer los recursos propios de su especialidad en el ámbito territorial.

Colaborar en las materias de su competencia en los programas que se realicen de formación e información a las familias de los afectados e instituciones.

Asesorar a los profesionales que lo necesiten sobre pautas de movilizaciones y los tratamientos en los que tengan incidencia las técnicas fisioterapéuticas.

Asistir a las sesiones que se hagan en los Centros para la revisión, el seguimiento y la evaluación de los tratamientos.

En general, todas aquellas actividades no especificadas anteriormente que le sean pedidas y que tengan relación con lo anterior.

Contribuciones individuales

Comunicarse claramente, en especial de manera verbal, para entablar un entorno cómodo y transparente para los pacientes y sus familiares, respondiendo a sus inquietudes en caso de tener alguna.

Estar en la capacidad de dar instrucciones claras a los pacientes para el seguimiento de sus tratamientos.

Tener vocación de servicio y fijar altos estándares para el cuidado y seguridad del paciente, procurando brindar un trato digno y respetuoso en todo momento.

Conocimiento básico general

1. Sistema General de Seguridad Social en Salud.
2. Sistema Integrado de Gestión.
3. Gestión integral de residuos sólidos hospitalarios.
4. Normas para el manejo de la historia clínica.
5. Normatividad de promoción y prevención Resolución 412 del 2000 y sus modificaciones.
6. Ley de Ética de la Enfermera.
7. Informática básica.

Requerimientos profesionales	Profesional en Fisioterapia
Experiencia en el cargo	Tres años de experiencia.

Tabla 20.

Bacteriólogo

Cargo administrativo	Bacteriólogo
Jefe inmediato	Coordinador médico
Función especial	Ejecutar labores profesionales de análisis de muestras de laboratorio que apoyen en el diagnóstico, pronóstico, prevención y tratamiento de las enfermedades de los usuarios, cumpliendo con los atributos descritos en los procesos documentados por el Hospital Local de Los Patios.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Realizar análisis en las diferentes áreas que integran el laboratorio clínico e informar los resultados.	
Realizar pruebas de control de calidad de los análisis a fin de garantizar la veracidad de los resultados.	
Realizar diariamente chequeo y calibración de cada uno de los instrumentos antes de iniciar las lecturas y llevar un registro de los procedimientos de calibración.	
Orientar e informar a los pacientes sobre los requisitos para la toma de una buena muestra sobre la recolección de las mismas.	
Preparar y controlar los reactivos, las sustancias de referencia, soluciones y los medios de cultivos necesarios en el laboratorio y responder por el adecuado uso de los equipos y elementos asignados.	

Suministrar los datos estadísticos de su área y demás información que sea requerida por la Institución.

Supervisar los procedimientos de toma de muestras, coloración, montaje y lavado de material.

Participar en la programación, supervisión y evaluación de las experiencias teórico - prácticas de los estudiantes.

Velar por el buen funcionamiento de los equipos, instrumentos y elementos de servicio bajo su cuidado y un uso racional de los materiales.

Cumplir con las normas de bioseguridad definidas por el Hospital Local de Los Patios empleando los elementos de protección personal, asignados para el desempeño de sus labores.

Cumplir los reglamentos y normas del Hospital Local de los Patios.

Promover en los servicios o área de trabajo, la doctrina de la calidad, la pertinencia en la atención, la equidad, la eficiencia y la efectividad para que los usuarios queden satisfechos por la atención recibida.

Ejercer el autocontrol de las actividades inherentes a su cargo.

Ejercer las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Contribuciones individuales

Los datos estadísticos son suministrados en forma oportuna.

Las muestras de laboratorio se analizan en forma oportuna y veraz.

Los resultados de los exámenes se entregan de acuerdo a lo estipulado en los procesos y procedimientos.

Los controles de calidad realizados garantizan la veracidad de los resultados.

La información brindada al paciente es amable, clara y coherente con la atención que se le ofrece.

Se tiene un plan y se cumple de la supervisión de la toma de muestras.

Conocimiento básico general

1. Sistema General de Seguridad Social en Salud
 2. Sistema Integrado de Gestión
 3. Gestión integral de residuos sólidos hospitalarios
-

4. Ley de Ética del Bacteriólogo	
5. Informática básica	
Requerimientos profesionales	Título profesional de bacteriología.
Experiencia en el cargo	Tres años de experiencia.

Tabla 21

Enfermera

Cargo administrativo	Enfermera
Jefe inmediato	Coordinador médico
Función especial	Realizar las actividades de coordinación del personal a cargo, ejecutando, supervisando, controlando y evaluando el cuidado del usuario, teniendo en cuenta los procedimientos documentados establecidos por el Hospital Local de Los Patios.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Coordinar la ejecución de las actividades de los proyectos relacionados con los servicios de enfermería a su cargo (hospitalización y urgencias y/o promoción y prevención).	
Coordinar la gestión del plan de emergencias del Hospital Local de Los Patios.	
Liderar el proceso de seguridad del paciente a nivel hospitalario.	
Hacer revisión y seguimiento anual de las guías de enfermería y/o normas técnicas de P y P, para el funcionamiento de los servicios basadas en evidencia científica.	
Desarrollar y evaluar el plan de acción de los estándares asistenciales y/o ambulatorios con seguimiento a corto y largo plazo, incluyendo objetivos y estrategias necesarias para lograr las políticas institucionales.	
Prever la estructura del servicio a cargo considerando los planes de crecimiento y desarrollo del Hospital Local de Los Patios.	

Participar en el sistema de selección de candidatos para los servicios de su responsabilidad.

Orientar y colaborar en los programas de educación en el servicio a cargo, teniendo en cuenta las necesidades de asistencia prestada, perfeccionamiento o introducción de nuevas técnicas de enfermería y la mejora de los patrones de asistencia.

Distribuir el personal de acuerdo con el área de actividades, turnos, vacaciones y asignación de tareas.

Realizar seguimiento a las auxiliares de enfermería tanto intra como extramurales teniendo en cuenta las funciones asignadas.

Evaluar los programas de trabajo y el desempeño del personal del servicio

Establecer los medios y los métodos de comunicación que contribuyan de manera eficiente a la toma de decisiones (reuniones, informes, etc.).

Establecer métodos y pautas de asistencia de enfermería a los usuarios internos y externos.

Coordinar las acciones relacionadas de los eventos susceptibles de seguimiento de vigilancia epidemiológica.

Promover la participación de la comunidad en actividades de salud.

Representar el servicio de enfermería ante la dirección y otros órganos.

Velar por el buen funcionamiento de los equipos, instrumentos y elementos de servicio bajo su cuidado y un uso racional de los materiales.

Cumplir con las normas de bioseguridad definidas por la Institución empleando los elementos de protección personal, asignados para el desempeño de sus labores.

Ejecutar procedimientos de enfermería en los servicios a cargo que le sean complejos al personal auxiliar de enfermería para mejorar la calidad del ser.

Participar activamente en los comités que le sean asignados.

Participar de la ronda del servicio hospitalario de acuerdo a la programación establecida y su horario laboral.

Realizar acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Hacer seguimiento a las matrices de programación de P y P de las diferentes aseguradoras y crear estrategias para que estas se cumplan y se tengan coberturas adecuadas.

Ejecutar el proceso de atención de enfermería en los pacientes hospitalizados mejorando la calidad de prestación del cuidado y asesorar estudiantes en formación de la universidad al respecto.

Promover en los servicios o área de trabajo, la doctrina de la calidad, la pertinencia en la atención, la equidad, la eficiencia y la efectividad para que los usuarios queden satisfechos por la atención recibida.

Ejercer las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Contribuciones individuales

Programa de las actividades a cargo acorde a las políticas y estrategias del plan de desarrollo del Hospital Local de Los Patios.

Plan de acción del área a cargo se hace a corto y largo plazo e incluye las estrategias y objetivos para lograr las metas propuestas.

El seguimiento al personal a cargo se basa en la observancia de las políticas establecidas para el mismo.

Programas de educación que cumplen con las necesidades de asistencia y se tienen en cuenta nuevas técnicas para mejorar los patrones de atención.

La solicitud de equipos y material de consumo para el área a cargo se hace en forma oportuna y racional.

Acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad ejecutada de acuerdo a los procedimientos documentados por el Hospital Local de Los Patios.

Eventos de notificación obligatoria con seguimiento y evaluación.

Atención al usuario prestada con calidad y eficiencia teniendo en cuenta los procedimientos documentados por el Hospital Local de Los Patios.

El seguimiento al mantenimiento de los equipos de los servicios a cargo se hace de acuerdo al plan estructurado por el Hospital Local de Los Patios.

Conocimiento básico general

1. Sistema General de Seguridad Social en Salud.
 2. Sistema Integrado de Gestión.
 3. Gestión integral de residuos sólidos hospitalarios.
-

-
4. Normas para el manejo de la historia clínica.
 5. Normatividad de promoción y prevención Resolución 412 del 2000 y sus modificaciones.
 6. Ley de Ética de la Enfermera.
 7. Informática básica.
-

Requerimientos profesionales	Título profesional de enfermería
Experiencia en el cargo	Tres años de experiencia.

Tabla 22

Regente de Farmacia

Cargo administrativo	Regente de Farmacia
Jefe inmediato	Coordinador médico
Función especial	Un regente de farmacia realiza un papel de gran importancia en la salud porque es la persona encargada de suministrar medicamentos esenciales para el control de las enfermedades.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Velar por el adecuado almacenaje de los fármacos según sus características fisicoquímicas.

Llevar el control de las fechas de vencimiento de los productos que se expenden en la farmacia.

Brindar consejo acerca del uso adecuado del medicamento.

En toda receta, el farmacéutico debe corroborar que la dosis indicada sea adecuada para el paciente.

Ofrecer la correcta información y asesoría tanto a quienes prescriben como a quienes utilizan los medicamentos.

Medición de la presión arterial.

Máximo compromiso del farmacéutico con las actividades del paciente.

Contribuciones individuales

El trabajo de un regente es de bastante responsabilidad ya que es la persona encargada de llevar el control y fechas de vencimiento de los medicamentos por lo tanto debe desempeñar muy bien su labor para el bien de toda una comunidad.

Conocimiento básico general

1. Sistema General de Seguridad Social en Salud.
2. Sistema Integrado de Gestión.
3. Gestión integral de residuos sólidos hospitalarios.
4. Normas para el manejo de la historia clínica.
7. Informática básica.

Requerimientos profesionales	Regente de Farmacia.
Experiencia en el cargo	Tres años de experiencia.

Capítulo 7. Caracterizar las actividades de planeación y administración acorde a los ajustes necesarios en el Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander.

De acuerdo a la planeación estratégica de Serna (2014), la Misión del Hospital Local de Los Patios debe responder y tener presente las siguientes variables administrativas:

- ¿Cuál es negocio?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Para que existe la empresa?
- ¿Cuáles son sus productos y mercados?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

Misión. “Somos una institución de salud humanizada, segura, fundamentada en un modelo de atención articulado en redes, que satisface las necesidades del usuario”. (Hospital Local de Los Patios, 2020)

¿Cuál es negocio?: Somos una institución de salud

¿Cuáles son los elementos diferenciales? Humanizada, segura

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Para que existe la empresa? Un modelo de atención articulado en redes

¿Cuáles son sus productos y mercados?

¿Cuáles son los objetivos de la empresa? que satisfice las necesidades del usuario

Misión propuesta: Somos una institución social del Estado en salud, humanizada, segura que atiende a toda la población del municipio de Los Patios con un modelo de atención primaria en el área de medicina general, rehabilitación, laboratorio clínico, gestantes, diagnóstico, farmacia, odontología, promoción y prevención, junto con el talento humano de experiencia, idóneo para satisfacer las necesidades de todos los usuarios.

Visión. Para la Visión de acuerdo a la planeación estratégica de Serna (2014) debe tener las siguientes características como son:

Formulada por y para los líderes.

Dimensionada en el tiempo.

Integradora, amplia y detallada.

Alentadora y positiva; que impulse el compromiso y sentido de pertenencia.

Realista y posible.

Difundida interna y externamente.

Visión. “La ESE Hospital Local de Los Patios, para el año 2020, se proyecta como un hospital amigable, donde se busca la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, a través del

mejoramiento en la prestación del servicio, la calidad humana de sus empleados, el respeto por el medio ambiente, el buen uso de los recursos financieros, técnicos y tecnológicos, el cumplimiento de estándares de calidad y las buenas relaciones con los actores del sistema”.

Formulada por y para los líderes. La ESE Hospital Local de Los Patios

Dimensionada en el tiempo. 2020

Integradora, amplia y detallada. Se proyecta como un hospital amigable, donde se busca la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, a través del mejoramiento en la prestación del servicio.

Alentadora y positiva; que impulse el compromiso y sentido de pertenencia. La calidad humana de sus empleados, el respeto por el medio ambiente, el buen uso de los recursos financieros, técnicos y tecnológicos

Realista y posible. El cumplimiento de estándares de calidad y las buenas relaciones con los actores del sistema

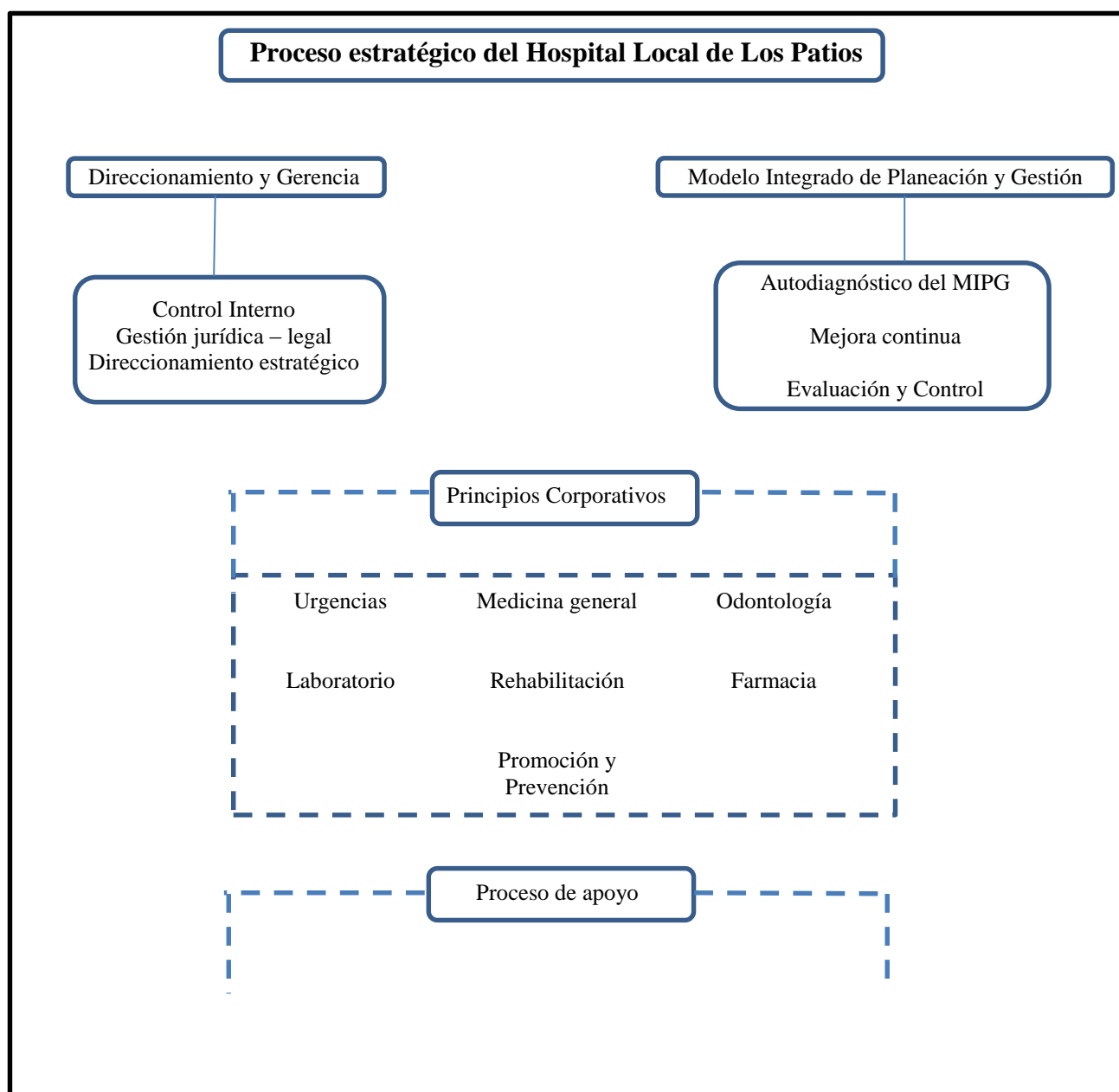
Difundida interna y externamente.

La visión si cuenta con todos los elementos que propone la planeación estratégica aunque sería importante agregar: “*de salud en sus diferentes servicios*”

Visión propuesta: “La ESE Hospital Local de Los Patios, para el año 2020, se proyecta como un hospital amigable, donde se busca la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, a través del mejoramiento en la prestación del servicio, la calidad humana de sus empleados, el respeto por el medio ambiente, el buen uso de los recursos financieros, técnicos y tecnológicos, el cumplimiento de estándares de calidad y las buenas relaciones con los actores del sistema de salud en sus diferentes servicios”.

La planeación estratégica se resume en la caracterización de todas las actividades de planeación y administración que se da en el Hospital Local de Los Patios acorde a sus actividades de salud, control, normatividad y servicio que prestan a diario.

De acuerdo a la planeación estratégica de Humberto Serna Gómez el mapa de la caracterización de todo el proceso administrativo y funcional del Hospital Local de Los Patios sería el siguiente:



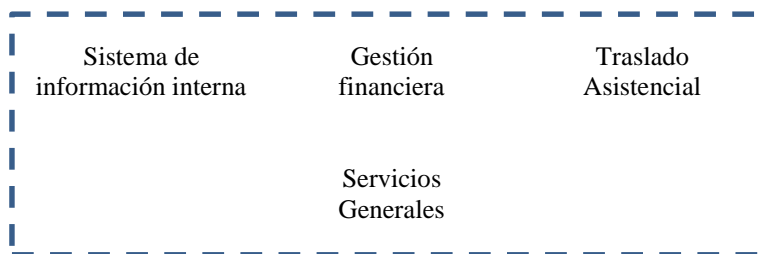


Figura 2. Caracterización de las actividades de planeación y administración del Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander

Fuente: Hospital Local de Los Patios

Aspectos a mejorar en el área funcional y administrativa: De acuerdo a la Planeación Estratégica de Serna (2014), junto al DOFA de la presente investigación se debe de mejorar algunos aspectos competitivos en el área funcional y de administración:

Diseñar y ejecutar un programa de limpieza y de asepsia a las áreas externas del Hospital Local de los Patios para evitar algún tipo de infección y contagio, especialmente ahora que se habla mucho de pandemias.

Diseñar nuevos programas de promoción y prevención en torno a la primera infancia, a los adultos mayores en materia de bienestar y hábitos saludables.

Diseñar un programa de pausas activas para mejorar el ambiente de trabajo acorde a cada sección de salud que presenta el Hospital de Los Patios.

Diseñar el portafolio de servicios para incluir programas sociales.

Conclusiones

Con la presente investigación se pudo concluir los siguientes aspectos:

Se pudo realizar un diagnóstico general en el área funcional y administrativo por medio del MIPG, junto con la planeación estratégica dada por Humberto serna Gómez donde se utilizaron las matrices del Perfil de Capacidad Interna (Fortalezas y debilidades), al igual que las matrices del POAM (Oportunidades y Amenazas) para sacar el DOFA con las estrategias cruzadas para dejarla planteadas algunas pequeñas falencias que con el mejoramiento continuo se deben de cambiar, modificar para darle mayor competitividad al Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander. Asimismo, las estrategias que salieron de esta evaluación se le hicieron una explicación detallada de lo que se hacer en cada una de ellas.

Con el DOFA se pudo establecer las directrices estratégicas generales que se dejaron planteadas para el mejoramiento de las debilidades y amenazas que presenta en el Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander en su funcionamiento de los servicios de salud y en el área administrativa presentada a las directivas.

También se diseñaron los manuales de funciones en el área administrativa y funcional de servicios del Hospital Local de Los Patios, Norte de Santander, donde se destacó su función principal, junto con las principales funciones que debe de realizar a diario acorde a su cargo laboral.

Por último se realizó la caracterización de las actividades de planeación y administración acorde a las planteadas en el MIPG y de la planeación estratégica aplicada al Hospital Local de Los Patios que se debe de ajustar para que la imagen corporativa del centro de salud sea más competitivo.

Recomendaciones

Se recomienda seguir aplicando la planeación estratégica en otros centros de salud ya sea a nivel regional, departamental para mejorar la calidad de los servicios y que el área administrativa sea más competitivo y puedan incluir nuevos servicio que beneficie a la población más vulnerable en toda Colombia.

Se sugiere plantear nueva teorías que beneficien los servicios y la competencia administrativa que deben contar todo el sistema de salud a nivel regional, departamental y nacional en Colombia.

Referencias Bibliográficas

Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J. E., Ramírez Roldán, A. F. y Zapata Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó. p. 116-122.

Chiavenato, I. (2001). Administración, teoría proceso y práctica (3 ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica (9 ed.). México, México: Pearson Education.

Diaz de Santos S.A., (1996). Ventaja competitiva. Editorial Groliet. Bogotá. Colombia. Link: http://books.google.com.co/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=RA1PA66&dq=la+ventaja+competitiva+diaz+de+santos&hl=es&ei=NjS7aWC4H58Abv27TEDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&rsnum=2&ved=0CCsQ6AEwAQv=onepage&q=la%20ventaja%20competitiva%20diaz%20de%20santos&f=false

Díez De Castro, E. P, García Del Junco. J. Fayerman D., Martín J., F. & Perriñez C., R.. (2001). Administración y dirección. Madrid: McGraw-Hill.

Garrido, B. S. (2003). Dirección estratégica. Madrid: McGraw Hill.

Goodstein , L., Nolan, T. M., & Pfeifer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. Santa fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Guerrero, Laura y Triviño, Nathalie. (2010) Caracterización de estilos de vida con relación a niveles de actividad física y hábitos alimenticios en los estudiantes de educación básica y media secundaria del colegio Luis Fernando Caicedo sede Cecilia caballero de López de la comuna 1 del municipio de Santiago de Cali. Trabajo de grado. Programa de Fisioterapia, universidad Santiago de Cali.

Harrison, J. S., & St, J. C. (2009). Fundamentos de la dirección estratégica (2 ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Batipta Lucio, Pilar. (2010). Metodología de la investigación. Mc Graw – Hill. Bogotá. Colombia

Jaimes, H. Bravo, S. Cortina, A. Pacheco, C. & Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y gestión*, 26, 191-213. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/877/521>

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan y Whittington, Richard. (2006). Dirección estratégica. Traducido por Yago Moreno López. 7 ed. Madrid: Pearson Educación. p. 10.

www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm

Kaplan, R., & Norton, D. (2015). *The Execution Premium* (3a ed.). Colombia: planeta colombiana S.A.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva Global y empresarial* (14 ed.). México D.F, MÉXICO: Mc Graw Hill.

Lozano González, María Fernanda y Restrepo Ferreira, Felipe. (2012). Plan de mejoramiento organizacional de la Empresa Pinturas Tonner Ltda. Universidad EAN. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Administración de Empresas. Bogotá.

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), p. 61-78. link: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>

Ortegón Angulo, Kevin Fernando. (2014). Propuesta para el direccionamiento estratégico de la Unidad de Negocio Digital en Impresos Richard Ltda. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Ciencias Administrativas.

Porter, Michael. (2005). *Ventaja Competitiva*. Editorial Mac Graw Hill. México.

Royett, Javier Hernández; Hernández, Yamid Fabián; Gil, María de los Ángeles y Cárdenas Barboza, Elmer. (2018). Evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en las entidades territoriales del estado colombiano. Magister en Gestión y Dirección Financiera (Universidad de Alcalá) Especialista en Entornos Virtuales de Aprendizaje.

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley.

Serna Gómez, Humberto. (2005). *Gerencia estratégica: Planeación ejecución y control*. 5 ed. Bogotá D.C.: 3R Editores.

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Serna, H., Salazar, J., & Salgado, J. (2009). *Mercado Estratégico*. Bogotá: Panamericana Editorial.

Steiner, G. A. (1998). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México: CECSA.

Torres Martínez, Miguel Eliecer. (2014). *Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión del Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre COLDEPORTES, en la dirección de inspección, vigilancia y control*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Administración Deportiva. Bogotá D. C.

Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.

Trujillo, F. (2006). *Direccionamiento estratégico CMAPS*. Recuperado el 21 de Junio de 2011, de Focused Management de Colombia S.A.: <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

Yara Caviedes, Martha Carolina. (2018). *Diseño para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la ESE Hospital Pedro León Álvarez Díaz La Mesa Cundinamarca*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas – ECACEN. Bogotá D.C.

Yepes, Marleny Cecilia y Ríos, Diana Carolina. (2014). *Plan estratégico prospectivo, Postobón S.A. Colombia 2014-2020*. Universidad de La Sabana. Especialización en Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.

Weinberger, K. (2009). *Estrategia* (1 ed.). Lima, Perú: USAID.

Anexos

Anexo 1. Variables de la planeación estratégica

Matriz PCI

Tabla 1.

Capacidad directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Diseña y utiliza planes estratégicos.									
Respuesta a nuevas tendencias del mercado.									
Comunicación y control gerencial.									
Experiencia de los directivos en estas labores.									
Capacidad para enfrentarse a la competencia.									
Sistemas de tomas de decisiones.									
Imagen corporativa del Hospital.									
Relación con los proveedores.									

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Tabla 2.

Capacidad competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Valor agregado en los servicios que presta.									
Lealtad y satisfacción de los clientes.									
Participación en el mercado.									
Portafolio de los servicios que prestan.									
Barrera en el mercado laboral.									
Administración de clientes.									
Buzón de sugerencia									

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Tabla 3.

Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiera.									
Grado de la capacidad de endeudamiento.									
Fácil retorno de la inversión.									
Habilidad para competir con precios.									

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Tabla 4.

Capacidad tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de innovación.									
Buena utilización de la tecnología.									
Valor agregado en los servicios.									
Buen nivel tecnológico.									

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Tabla 5.

Capacidad del talento humano.

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Experiencia e idoneidad en el talento humano.									
Habilidad en su desarrollo.									
Índice de desempeño.									
Manejo de protocolos.									
Poca accidentalidad.									
Utilización de los elementos de protección personal.									
Estabilidad laboral.									
Buena motivación al talento humano.									
Cuenta con manuales de funciones.									

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Matriz POAM

Tabla 6.

Aspectos Políticos

ASPECTOS POLÍTICOS	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estabilidad económica en la ciudad.									
Protección de la propiedad intelectual.									
Normatividad en el área de la salud.									
Iniciativas gubernamentales a favor de las empresas.									

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Tabla 11.

Aspectos Tecnológicos

ASPECTOS TECNOLÓGICOS	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Velocidad de la innovación.									
Tasa de difusión tecnológica.									
Impacto en la estructura de la cadena de valor.									

Fuente: Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.