

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE  
MANIZALES

Investigadores:

MAGALY ECHEVERRI MÚNERA  
NURIA PAULINA MADRID GIRALDO  
MÓNICA CRISTINA ROJAS MOLINA

DOCENTE  
RICHARD NELSON ROMÁN MARÍN

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD MANIZALES - CALDAS  
2020

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	10
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	13
4. ANTECEDENTES .....	14
5. JUSTIFICACIÓN.....	34
6. OBJETIVOS.....	35
6.1. Objetivo general.....	35
6.2. Objetivos específicos.....	35
7. MARCO TEÓRICO .....	36
7.1 Contexto institucional: .....	36
7.2 Normatividad asociada.....	36
7.3 Referente teórico: .....	37
7.3.1 Proceso administrativo:.....	37
7.3.2 Etapas del proceso administrativo.....	38
7.3.3 Herramientas para el diagnóstico organizacional.....	38
7.3.3.1. Matriz DOFA .....	38
7.3.3.2 Ciclo PHVA .....	39
8. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	40
8.1. Estrategia empresarial: .....	40

8.2	Componentes de la estrategia empresarial: .....	40
8.3	Tipos de estrategias: .....	41
8.3.1	Estrategia de ajuste o negociación: .....	41
8.3.2	Cooptación: .....	41
8.3.3	Coalición: .....	41
8.3.4	Competencia: .....	41
9.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	45
9.1	Enfoque y tipo de investigación .....	45
9.2	Población .....	46
9.4	Criterios de inclusión .....	46
9.5	Criterios de exclusión .....	46
10.	PLAN DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: .....	48
10.1	Actividades: .....	49
10.2	Cronograma de actividades: .....	50
11.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	52
11.1	Verificación interna: .....	52
11.2.	Verificación externa: .....	66
11.3	Percepción de los colaboradores: .....	72
11.4	Percepción de socios: .....	85
11.5	Comparación de las respuestas .....	107

11.5.1	Etapas del proceso administrativo: planeación- organización y control. ....	107
11.5.2	Comparación de las respuestas por áreas de trabajo. ....	115
11.6	Matriz DOFA: .....	124
11.6.1	Variables FO FA DO DA y planteamiento de estrategias: .....	126
11.7	Estrategias utilizadas en instituciones de salud con procesos administrativos exitosos. 129	
11.8	Procesos administrativos que estén validados por investigaciones publicadas en revistas indexadas que se puedan aplicar a la IPS.....	131
12.	CONCLUSIONES:.....	141
13.	ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS: .....	144
	BIBLIOGRAFÍA .....	147
	ANEXOS: .....	150
	Instrumento de recolección # 1 Verificación interna. ....	150
	Instrumento de recolección # 2 verificación externa: .....	157
	Instrumento de recolección # 3 percepción de colaboradores.....	159
	Instrumento de Recolección # 4 Percepción de socios .....	164

## TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Antecedentes. Referencia artículos científico. Fuente propia.....	14
<b>Tabla 2.</b> Actividades. Fuente propia .....	49
<b>Tabla 3.</b> Cronograma de actividades. Fuente propia.....	50
<b>Tabla 4.</b> Matriz DOFA. Elaboración propia.....	124
<b>Tabla 5.</b> Resumen de la Institución SES. Fuente propia .....	130
<b>Tabla 6.</b> Artículos seleccionados. Fuente propia.....	132

## ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Componentes básicos de la estrategia empresarial. Chiavenato, I. (2001). Proceso administrativo. Bogotá. pag 133 .....	40
<i>Ilustración 2. Tipos de estrategia empresarial. Chiavenato, I. (2001). Proceso administrativo. Bogotá. pag 121 .....</i>	41
<b>Ilustración 3.</b> Estrategias empresariales y sus repercusiones en los 3 niveles de la Empresa. Chiavenato, I. (2001). Proceso administrativo. Bogotá .....	43
<i>Ilustración 4. Proceso administrativo como medio de ejecución de la estrategia empresarial. Chiavenato, I. (2001). Proceso administrativo. Bogotá. pag 133.....</i>	44
<b>Ilustración 6.</b> Diagrama de Gantt. Fuente propia.....	51
<b>Ilustración 7.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 1-12). Elaboración propia.....	54
<b>Ilustración 8.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 12-29). Elaboración propia.....	56
<b>Ilustración 9.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 30-41). Elaboración propia.....	58
<b>Ilustración 10.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 42-59). Elaboración propia.....	60
<b>Ilustración 11.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 60-74). Elaboración propia.....	62
<b>Ilustración 12.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 75-78). Elaboración propia.....	63
<b>Ilustración 13.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 79-86). Elaboración propia.....	64
<b>Ilustración 14.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 87-95). Elaboración propia.....	65
<b>Ilustración 15.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 96-99). Elaboración propia.....	66
<b>Ilustración 16.</b> Fuente: instrumento de recolección 2 (preguntas 1-5 Factor político). Elaboración propia.....	67
<b>Ilustración 17.</b> Fuente: instrumento de recolección 2 (preguntas 6-10 Factor Económico). Elaboración propia.....	68
<b>Ilustración 18.</b> Fuente: instrumento de recolección 2 (preguntas 11-18 Factor Social). Elaboración propia.....	69
<b>Ilustración 19.</b> Fuente: instrumento de recolección 2 (preguntas 19-23 Factor Tecnológico). Elaboración	

propia .....	70
<b>Ilustración 20.</b> Fuente: instrumento de recolección 2 (preguntas 24-27 Entornos ecológicos ambientales). Elaboración propia .....	71
<b>Ilustración 21.</b> Fuente: instrumento de recolección 2 (preguntas 28-31 Factor legal). Elaboración propia .....	72
<b>Ilustración 22.</b> Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 1-10). Elaboración propia .....	74
<b>Ilustración 23.</b> Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 11-21). Elaboración propia .....	76
<b>Ilustración 24.</b> Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 22-28). Elaboración propia .....	77
<b>Ilustración 25.</b> Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 23-31). Elaboración propia .....	79
<b>Ilustración 26.</b> Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 24-29). Elaboración propia .....	80
<b>Ilustración 27.</b> Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 30-42). Elaboración propia .....	82
<b>Ilustración 28.</b> Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 43-44). Elaboración propia .....	83
<b>Ilustración 29.</b> Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 45-51). Elaboración propia .....	84
<b>Ilustración 30.</b> Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 52-55). Elaboración propia .....	85
<b>Ilustración 31.</b> Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 1-12 Planeación). Elaboración propia .	87
<b>Ilustración 32.</b> Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 13-29 Organización). Elaboración propia .....	89
<b>Ilustración 33.</b> Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 30-41 Control). Elaboración propia.....	91
<b>Ilustración 34.</b> Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 48-62 Dirección). Elaboración propia .	94
<b>Ilustración 35.</b> Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 63-77 Talento humano). Elaboración propia .....	97
<b>Ilustración 36.</b> Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 78-81 Área Jurídica). Elaboración propia .....	99
<b>Ilustración 37.</b> Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 82-88 Área tecno científica). Elaboración propia .....	100
<b>Ilustración 38.</b> Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 89-97 Área de mercadeo). Elaboración	

propia .....	102
<b>Ilustración 39.</b> Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 98-101 Facturación). Elaboración propia .....	103
<b>Ilustración 40.</b> Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 102). Elaboración propia .....	104
<b>Ilustración 41.</b> Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 104). Elaboración propia .....	104
<b>Ilustración 42.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 1-12) y 4 (preguntas 1-12). .....	108
<b>Ilustración 43.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 13-29) y 4 (preguntas 13-29). Elaboración propia. ....	110
<b>Ilustración 44.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 42-59) y 4 (preguntas 30-47). Elaboración propia. ....	115
<b>Ilustración 45.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 60-74) y 4 (preguntas 63 -77). Elaboración propia .....	116
<b>Ilustración 46.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 75-78) y 4 (preguntas 78-81). Elaboración propia .....	118
<b>Ilustración 47.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 79-86) y 4 (preguntas 82 -88). Elaboración propia .....	119
<b>Ilustración 48.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 87-95) y 4 (preguntas 89 -97). Elaboración propia .....	121
<b>Ilustración 49.</b> Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 96-99) y 4 (preguntas 98 -101). Elaboración propia .....	123
<b>Ilustración 51.</b> Fuente: instrumento de recolección # 4. Fuente propia.....	129



## **1. INTRODUCCIÓN**

Los diferentes sistemas de salud que tiene cada país, determinan la dinámica de las entidades que prestan los servicios en esta área, las cuales, cada día son cambiantes dependiendo del movimiento de las políticas en el sector, las enfermedades prevalentes y emergentes, la cultura y la economía de las poblaciones. Estas instituciones se adaptan al medio tanto interno como externo para mejorar y permanecer en el mercado, mostrando competitividad y valores sobre agregados para brindar a los usuarios servicios de salud de calidad, sin dejar de lado la sostenibilidad; para este propósito se fortalecen tanto en el área administrativa como asistencial, teniendo la primera como el pilar sobre el cual se construye la organización de salud ya que, con un buen proceso administrativo, se pueden llevar a cabo la misión y visión y el cumplimiento de sus objetivos.

En Colombia, el sistema de salud que se generó desde la ley 100 de 1993, se ha ido transformando a través del tiempo mediante reformas, por lo tanto, las Instituciones prestadoras de servicios en salud, IPS, también han tenido que cambiar para seguir vigentes.

La institución prestadora de servicios de salud en rehabilitación de la Ciudad de Manizales objeto de esta investigación cuenta con oportunidades de mejoramiento en los procesos internos que están limitando su alcance. Este estudio pretende conocer la causa de la situación, y recomendar las estrategias para cambiar el escenario administrativo de la entidad, por medio inicialmente de un diagnóstico organizacional usando herramientas administrativas y realizando un análisis de los hallazgos para buscar y crear estrategias que puedan ser aplicadas para la solución del problema, tomando como referencia otras instituciones prestadoras de servicios de salud, tanto a nivel departamental como nacional, que tengan solidez administrativa y financiera.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente existe en el país un crecimiento en el número de las instituciones prestadoras de los servicios de salud, conocidas como IPS. Al 2 de enero de 2018, según la base de datos de Registros Especiales de Prestadores de Servicios de Salud (REPS), existían 10.386 IPS, de las cuales, 5.729 eran privadas (1), cifra que ha ido aumentando desde entonces.

Debido a este panorama, la competencia entre las instituciones es cada vez más alta y para mantenerse en el tiempo y ser viables financieramente, se requiere solidez e innovación en los procesos administrativos, como se ha evidenciado en las IPS que se han consolidado por la calidad de prestación de los servicios, el músculo financiero y el éxito de las modalidades administrativas.

En algunas IPS los procesos administrativos y contables no cuentan con una estructura organizada y definida impidiendo así prestar un servicio de calidad e imposibilitando el propósito de mejoramiento continuo.

Es por este motivo que surge el planteamiento del problema que actualmente ocurre dentro de una IPS que presta servicios de rehabilitación en la ciudad de Manizales, encontrando oportunidades de mejoramiento en la ejecución sus procesos administrativos, en la organización y el control de estos, ya que todos se encuentran documentados, pero se puede mejorar el compromiso para concretar las iniciativas y llevar a cabo los procesos para el cumplimiento de los objetivos de la organización, analizando los siguientes puntos:

- División del trabajo: La mayoría de trabajos requieren de habilidades, conocimiento y condiciones específicas, las cuales, además, requieren la aplicación de cierto tiempo determinado. Si no se tienen claras las funciones, no solo se satura la labor de una sola

persona, sino que, se pierde el objetivo como tal de la división del trabajo que es la optimización del tiempo y en algunas ocasiones el ahorro del capital.

- Múltiples funciones en una sola persona: Como se menciona anteriormente para cada labor es necesaria la aplicación de tiempo y habilidades específicas, esto con el fin de llevar a cabo la realización eficiente de cada una de las actividades y es allí donde el resultado se ve afectado debido a las múltiples funciones ejercidas por una sola persona.
- Mejorar la motivación de los colaboradores: Es bien sabido que los trabajadores son pieza importante en la institución, ya que si estos desempeñan de manera adecuada su labor, aportaran un beneficio directo a la empresa, por esto es de gran importancia hacer sentir productivos a los empleados, darle importancia a sus logros y necesidades, equilibrando de manera adecuada el ambiente laboral y analizando los posibles incentivos económicos aplicables, con el fin de generar motivación y propagarla al resto de los actores de la institución
- Dificultad en el cobro en la cartera de clientes: El restablecimiento adecuado de las cuentas de cobro debe aplicarse iniciando con el análisis de rotación de cartera además de la consiguiente gestión de cobro mediante estrategias que busquen dar informes o comunicados a sus deudores.
- Ausencia de convenios corporativos: la IPS tiene actualmente pocos convenios con aliados estratégicos para su funcionamiento.
- Fortalecimiento del área Financiera (facturación): Debido a la importancia de la documentación de cada uno de los ingresos de la empresa, la recolección y procesamiento para el análisis financiero, se hace necesario contar con un área especializada en facturación que, a su vez, permite el registro y la clasificación de la prestación del servicio

necesario para el reembolso económico por parte de las Entidades promotoras de salud.

Además, la IPS debe ajustarse a la reglamentación del gobierno nacional, donde exige por normativa, que todas las entidades de salud y empresas en general deben incorporar el sistema de factura electrónica, a partir de junio de 2020.

Uno de los dilemas y preocupaciones en la dirección de la empresa es el futuro y la adaptación a cambios que se presentan de manera constante e impredecible dentro y fuera de la organización, buscando el sostenimiento de la entidad en el tiempo, con buenos resultados y competitividad llevando al crecimiento de la empresa.

### **3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Qué estrategias permiten el mejoramiento de los procesos administrativos de una IPS que presta servicios de rehabilitación en la ciudad de Manizales?

#### 4. ANTECEDENTES

Para la construcción del presente trabajo investigativo se consultaron y se tomaron como referencia artículos científicos afines con las estrategias para el mejoramiento de los procesos administrativos en el sector de la salud.

*Tabla 1. Antecedentes. Referencia artículos científico. Fuente propia*

Nombre artículo y referencia bibliográfica	Objetivo general y pregunta de investigación	Descripción	Conclusiones y recomendaciones
<p><b>1.</b> Factores determinantes como guía para la construcción de un plan estratégico que responda a mejorar los servicios de salud en el CAA # 213 sur Valdivia.</p> <p><b>Lic. Crelia Mariana Tufiño Gavidia, 2015</b></p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar los factores que inciden en el desarrollo de una planificación estratégica que permita establecer alternativas para mejorar los servicios y elevar la calidad en la atención al cliente en el CAA Sur Valdivia.</p> <p><b>Formulación de la pregunta:</b> ¿Cómo afectan los factores que impulsan a una planificación estratégica en los servicios de salud del CAA Sur Valdivia?</p>	<p>En este artículo la autora pretende “conocer las distintas formas de Administración como ciencia que estudia la planificación, organización y dirección de grupos humanos para responder a las necesidades del manejo del Centro de Salud, con una revisión bibliográfica de textos clásicos y actuales para tener el sustento teórico de la investigación”, como uno de los objetivos generales, para</p>	<p>-Diseño de estrategias teniendo en cuenta: “la evaluación interna de los valores con los que cuenta la organización y la percepción emocional que tiene sobre los servicios que se ofrecen al usuario”.</p> <p>-“La organización debe mantener una interrelación constante con el entorno específico y para ello necesita tener un sistema de comunicación con el usuario permanente para dar seguimiento a los planes que la organización se plantee”</p>

		<p>esto utiliza como método de investigación una combinación entre lo cuantitativo y cualitativo y hace un tipo de estudio explicativo “ ya que se basa en la revisión de las teorías previas que son aplicables para el análisis del problema a ser estudiado ”</p>	<p>-“Desarrollar una organización dinámica y flexible para responder a los cambios que se generan en el entorno con normalización de procesos para satisfacer las necesidades de los usuarios y optimizar el recurso tecnológico.”</p> <p>-“Los subsistemas con los que cuenta el Centro de Salud deben alinearse con los objetivos propuestos por la Dirección del Centro de Salud para desarrollar un mejor bienestar a los usuarios del Centro de Salud y para ello es necesario un sistema formal de comunicación interna”</p> <p>“Realizar un plan de motivación y desarrollo de la cultura organizacional en valores en base a los factores identificados como debilidad para fortalecer la gestión de la organización.”</p>
--	--	--	--

			<p>- “Desarrollar planes integrales donde se considere y tome en cuenta las opiniones de todos los integrantes del Centro de Salud.”</p> <p>-“Desarrollar un sistema de interrelación que permita trabajar de manera preventiva considerando los factores de mayor riesgo para ser atendidos por el Centro de Salud.”</p>
<p>2. Procesos gerenciales internos en empresas públicas y privadas del sector salud de Manizales, Colombia. Autor: Diego León Gallego Giraldo</p> <p><b>Diego León Gallego Giraldo. 2014.</b></p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Analizar los procesos gerenciales internos que desarrollan empresas públicas y privadas que hacen parte del sector salud de Manizales.</p> <p><b>Formulación de la pregunta:</b> ¿Cómo son los procesos gerenciales internos que desarrollan algunas de las empresas con carácter público y privado que hacen parte</p>	<p>Estudio cualitativo, exploratorio y descriptivo mediante la modalidad de estudio de caso.</p> <p>Una vez revisado el estudio, el autor analizó los procesos gerenciales internos; los cuales son contratación, indicadores financieros, habilitación en salud, procesos internos, satisfacción de los usuarios e inversión en el talento humano, en</p>	<p>-Propone estrategias como:</p> <p>-Mejorar la inversión en talento humano, para fortalecer la satisfacción interna aumentando el sentido de pertenencia, además una caracterización más precisa y detallada de las responsabilidades y el alcance de todos los procesos internos.</p> <p>-Actualización en la normativa en los procesos de habilitación para todos los</p>



	<p>del sector salud de la ciudad de Manizales?</p>	<p>los dos modelos (público y privado), mediante la aplicación de entrevistas y revisión de carácter documental.</p>	<p>prestadores de servicios de salud.</p> <p>-Definir estrategias participativas para aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios.</p> <p>-Se recomienda a la comunidad académica, conformada para este caso por directivos, administrativos, docentes y estudiantes de la Universidad Nacional, aumentar la intervención en un área tan poco explorada como lo es el tema de administración en salud, permitiendo el desarrollo de proyectos de investigación de interés y formando evaluadores aptos y contextualizados en dicha temática.</p> <p>-Con el fin de profundizar en el tema de los procesos gerenciales en entidades que hacen parte del sector salud,</p>
--	--	--	---

			se recomienda realizar esta investigación cualitativa
<p><b>3. Buenas Prácticas de Gestión Administrativa en el Centro Cardiológico de Bogotá: estudio de caso.</b></p> <p><b>Alberto Robledo Forero</b> <b>Jeimmy Delgado</b> <b>González. 2019.</b></p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Realizar el estudio de caso para identificar las buenas prácticas de gestión administrativa realizadas en el CENTRO CARDIOLOGICO DE BOGOTA entre el 2013 y el 2019</p>	<p>Estudio de Caso</p> <p>Objetivo: “Realizar el estudio de caso para identificar las buenas prácticas de gestión administrativa realizadas en el centro cardiológico de Bogotá entre el 2013 y el 2019.”</p> <p>Se realizó un análisis cualitativo sobre la empresa que es objeto de estudio teniendo en cuenta que el uso del estudio de caso ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos y que es muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas</p>	<p>Conclusiones:</p> <p>-Utilización de estándares de acreditación en salud, los cuales permitirán a la institución poder optar a esta certificación y poder cumplir con estándares superiores.</p> <p>-Estandarización de procesos mediante ISO9001, para poder tener documentado cada proceso y poder gestionarlos de una mejor manera.</p> <p>-Que la junta directiva cuente con asesores externos, es importante contar con expertos en áreas como el derecho y la tecnología, para que pueda mantenerse a la vanguardia en temas normativos y tecnológicos.</p> <p>-Integrar todos los sistemas de información de la institución, este aspecto es de suma importancia para la</p>

			<p>institución, de manera que toda la información se encuentre homogeneizada y su utilización sea mucho más fácil y eficiente permitiendo tomar decisiones en tiempo real.</p> <p>-Creación de una intranet, en los tiempos que vivimos es importante la existencia de una intranet en cualquier institución, que le permita socializar, de manera más eficiente, los protocolos y manuales; además, realizar pruebas de conocimiento, ahorrando tiempo y recursos económicos.</p> <p>-Apertura de nuevos servicios relacionados, finalmente, es importante que la institución crezca en prestación de servicios a sus afiliados, que le permitan al paciente contar con oportunidad y trazabilidad en su tratamiento.</p>
--	--	--	--

<p>4. Evaluación de capacidades de innovación. Estudio de caso en una Institución Prestadora de Servicios de Salud IPS colombiana.</p> <p><b>Idarraga-Chavarriaga, Paola Andrea; López-González, Cristina &amp; Rodríguez-Vargas, Fainory Andrea 2019</b></p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Evaluar el nivel de madurez de las capacidades de innovación, con el fin de proponer estrategias para el fortalecimiento del proceso innovador.</p> <p><b>Formulación de la pregunta:</b> ¿Qué estrategias deben ser implementadas en la institución para desarrollar las capacidades de innovación?</p>	<p>“Estudio de caso descriptivo, en el cual se aplica un método de valoración, a partir de un modelo existente, y se logra establecer el nivel de madurez de dichas capacidades. Esa valoración se construye con información primaria que se toma de entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos y personal administrativo de la IPS, y se contrasta con las políticas, estrategias, procesos, recursos y demás información secundaria suministrada por la institución. “</p>	<p>Resultados: las capacidades de innovación en la institución son heterogéneas, ya que las dimensiones contenidas en ellas no son uniformes, y se mueven en los rangos extremos; esto, debido a que en la IPS se realizan actividades de innovación a través de procesos que requieren ser fortalecidos y formalizados, posiblemente bajo un sistema de gestión innovación, que le permita priorizar las problemáticas y centrar los esfuerzos en líneas específicas”</p> <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación de capacidades de innovación</li> <li>-Desarrollar competencias adicionales:</li> <li>-Métodos de trabajo e investigaciones, experiencia empresarial previa, que permitan implementar un modelo para el proceso de</li> </ul>
---	---	---	---

		<p>gestión de la innovación como punto de partida, donde se definan las distintas fases y actividades que lo comprenden y la interrelación entre ellas.”</p> <p>-Aunque las implicaciones prácticas, la revisión teórica y los resultados obtenidos muestran que, si bien se habla de innovación, aún es necesario apropiarse del tema, específicamente en el sector salud, para articular la teoría con la práctica consciente. Esto requiere un abordaje no solo desde el enfoque tecnológico, que ha tenido mayor protagonismo en el ámbito académico y empresarial, sino también desde el enfoque estratégico, que brinda una mayor comprensión de las variables organizacionales, asociadas a las personas y al desempeño innovador.</p>
--	--	---

<p>5. Administraciones estratégicas en instituciones de salud de Cartagena.</p> <p><b>Netty Consuelo Huertas</b></p> <p><b>Cardozo, Ana Susana</b></p> <p><b>Cantillo, Yuneris</b></p> <p><b>Muñoz Cardona 2017</b></p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Estudiar los procesos administrativos (planear, organizar, dirigir y controlar) aplicables en dos instituciones de salud de Cartagena.</p>	<p>La investigación que realizaron fue de corte exploratoria desde la metodología aplicada, donde se analizaron las 2 entidades de salud y se tuvo en cuenta los perfiles gerenciales de 33 estudiantes de la especialización en gerencia de servicios de salud de la universidad tecnológica de Bolivia todos ellos profesionales del área de la medicina y/o carreras afines, y quienes se encuentran con la necesidad de realizar este posgrado porque es su deseo comprender cómo administrar las organizaciones o áreas en las cuales se encuentran laborando.</p> <p>Estudio de tipo exploratorio, en el cual, se analizan dos casos de</p>	<p>El estudio es significativo ya que hace un llamado de atención en la forma como las instituciones permiten o limitan el desarrollo de los procesos administrativos dentro de las organizaciones, e igualmente, que quienes lideran dichas instituciones, vean la importancia del crecimiento en todas sus áreas y en particular la conjunción que debe existir entre las áreas asistenciales y administrativa.</p> <p>-Proceso que exige una sinergia entre las distintas áreas de las instituciones prestadoras de servicios, es decir, entre el área administrativa y la asistencial.</p> <p>-trazar la filosofía de trabajo, los objetivos y las políticas que vayan respondiendo a las necesidades de cambio.</p> <p>-Mejorar su capacidad de gestión para adaptarse a los</p>
---	---	---	---

		<p>estudio de IPS de la ciudad de Cartagena.</p>	<p>cambios que genera la aplicación de una planeación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer una estrategia de investigación y desarrollo tecnológico médico científico que agregue valor a las instituciones;</li> <li>-Actualización constante/Proceso de investigación</li> <li>-En las IPS analizadas se observó una burocracia profesional, parcialmente independiente de la administración, por tal razón se recomienda que los procesos de direccionamiento aporten un método para generar un horizonte común, en el que los miembros de la organización tengan metas comunes.</li> <li>-Fortalecimiento de la planeación estratégica</li> <li>-Identificar los aspectos de la competencia.</li> </ul>
--	--	--	---

			<p>-Actualizarse permanentemente. Es urgente, que los profesionales de la salud (núcleo operativo en las IPS) intervengan en la legislación, o por lo menos que conozcan las implicaciones que han traído los cambios en la normatividad en el ejercicio de su profesión.</p>
<p>6. Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud.</p> <p><b>Libardo Antonio Giraldo, Lina María Grisales</b> 2006</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Identificar y determinar qué características como personas y que conocimientos en administración estratégica y qué destrezas se deben promover en los administradores en salud.</p> <p><b>Formulación de la pregunta:</b> ¿Qué conocimientos en administración estratégica (planeación, organización, dirección y control) y qué destrezas</p>	<p>“Este estudio presenta la identificación y normalización de las competencias de los gerentes de las IPS por medio del <b>método Delphi y aplicando la metodología del análisis funcional</b>; De esta forma se identificaron trece competencias, de las cuales seis son en el área de representación de la entidad y siete en el área de gestión</p>	<p>Este estudio ofrece la posibilidad de elaborar currículos de formación más integrales para los administradores de servicios de salud. Del mismo modo, ofrece para las instituciones de salud un panorama diferente en cuanto a la gestión del talento humano.</p> <p>-Todo gerente de una empresa de salud u organización siempre debe encaminar su quehacer hacia el logro de los objetivos propuestos por medio de</p>



	(comunicación, negociación, interpretación de normas, delegación, etc.) se deben promover en los administradores en salud?	administrativa.	diferentes competencias que le permitan realizar a cabalidad su ejercicio diario -En Toda gerencia debe existir el enfoque holístico donde haya un equilibrio entre el saber y el saber hacer. -Toda formación debe ser integral, ya que los gerentes tienen un papel fundamental en el análisis y desarrollo de diferentes escenarios y programas en los cuales se ejercita la salud pública. -Se concluye que el ejercicio de la gerencia debe ser el resultado de la combinación de una serie de evidencias que provienen desde el ser, el saber y el hacer que, al integrarse, constituyen las competencias.
7. Propuesta de reestructuración de los procesos administrativos y contables en	<b>Objetivo general:</b> Realizar una propuesta de reestructuración de los procesos administrativos y contables en Medicina	“El tipo de investigación utilizado es este proyecto de investigación, es de tipo documental porque	-Realizar una propuesta de reestructuración de los procesos administrativos y contables en Medicina Empresarial Ltda.-IPS en

<p>Medicina Empresarial Ltda. IPS <b>Hellen Chávez</b> <b>Rodríguez Nathaly</b> <b>Herrera Morales</b> <b>2016</b></p>	<p>Empresarial Ltda.-IPS en Bogotá D.C., con el fin de mejorar la calidad, eficacia y eficiencia en los servicios prestados. <b>Formulación de pregunta:</b> ¿Cómo reestructurar los procesos administrativos y contables en la compañía Medicina Empresarial Ltda.; para mejorar la calidad, eficacia y eficiencia en el servicio prestado?</p>	<p>busca recopilar información de la compañía en el proceso de reestructuración de los departamentos Administrativo y Contable en Medicina Empresarial Ltda.-IPS. También, es también descriptiva porque tiene que ver con El funcionamiento de una entidad de salud es dinámico y expuesto a constantes cambios por lo que se debe implementar nuevas y mejores formas de hacer las cosas”</p>	<p>Bogotá D.C., con el fin de mejorar la calidad, eficacia y eficiencia en los servicios prestados, por lo cual se concluyó: -Estructurar y definir los cargos y labores de cada trabajador, como son: Representante Legal, Gerente Sede, Enfermera Recepcionista, Medico Ocupacional, Bacterióloga y Auxiliar de Laboratorio. -Establecer los procesos internos y los controles del área administrativa y contable, como son: -Desarrollar un programa de salud ocupacional que fortalezca los procesos de la organización. -Reestructurar el área contable, mediante la implementación de políticas y procedimientos enfocados al control de activos fijos y el manejo de cartera.</p>
--	--	---	--

			-Implementar la propuesta de Axtel Ingeniería para el software administrativo y contable que permitirá globalizar e integrar los procesos de atención al interior de la IPS, se recomienda no solo por el bajo costo si no por la posibilidad de crear un software que se ajuste a las necesidades y procesos de la IPS.
<p>8. Proyección estratégica de la calidad como facilitadora para la innovación en el sector salud de la ciudad de Barranquilla.</p> <p>Hugo Gaspar Hernández Palma, Diego A. Cardona Arbeláez, Mariangélica Pineda Carreño. 2017</p>	<p><b>Objetivo principal:</b> Identificar el nivel de calidad e innovación en los servicios de salud.</p> <p><b>Formulación de la pregunta:</b> ¿Cómo Identificar el nivel de calidad e innovación en los servicios de salud?</p>	<p>Este artículo identifica, mediante una investigación descriptiva, el nivel de calidad e innovación en los servicios de salud y sus aportes al desarrollo organizacional y al alcance de sus metas.</p>	<p>“Los resultados arrojaron que el 90 % de las Entidades prestadoras de salud invierten sus ingresos principalmente en cambios y adecuación de infraestructura, dejando relegados procesos estratégicos orientados a la sostenibilidad del servicio como son calidad, innovación y tecnología, lo que impide la mejora continua del servicio</p>

			<p>prestado y de los procesos.</p> <p>-A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que, para las instituciones prestadoras de salud (IPS), la implantación de un sistema de calidad no es prioridad. Lo anterior genera, en consecuencia, que el 40 % de sus usuarios se sientan insatisfechos e inconformes con los servicios recibidos.”</p> <p>-El sistema de calidad debe adoptar diversos enfoques, basándose no solo en un sistema de aseguramiento de la calidad desde la evaluación del riesgo en cada uno de los procesos sino también, en un proceso de mejora continua que involucre todos los procesos y a todos los</p>
--	--	--	--

			<p>profesionales.</p> <p>-Se deben buscar estándares más altos de calidad y ofrecer servicios accesibles y confiables para mejorar su competitividad en el mercado.</p> <p>-Invertir en programas de planeación estratégica y cambio organizacional buscando fortalecer la gestión de la calidad.</p>
<p><b>9. Consultoría para el plan estratégico de una institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad.</b></p> <p><b>Juan Camilo Pineda Hernán</b></p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Formular la estrategia de una institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad, como carta de navegación para la empresa los próximos cinco años, definiendo aspectos fundamentales del negocio, que emitan</p>	<p>El presente trabajo es una consultoría prestado a una institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad, ubicada en la ciudad de Medellín.</p>	<p>El objetivo de este trabajo fue “Formular la estrategia de una institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad, como carta de navegación para la empresa los próximos cinco años, definiendo aspectos fundamentales del negocio, que emitan parámetros generales para la toma de</p>

<p><b>José Socarras Carrascal</b> <b>2016</b></p>	<p>parámetros generales para la toma de decisiones, implementación de políticas y acciones, con una interpretación actual del entorno económico, social y político a nivel local y regional.</p>		<p>decisiones, implementación de políticas y acciones, con una interpretación actual del entorno económico, social y político a nivel local y regional.”</p> <p>-La primera gran conclusión del presente estudio fue la visualización del cliente principal, ese cliente que atrae el mayor volumen de ventas, el cual una vez identificado y analizado permitió al equipo de trabajo ofrecer alternativas o acciones específicas sobre dicho grupo, que garanticen la conservación o fidelización del cliente, así como atraer el nuevo.</p> <p>-Como parte del diagnóstico de la estrategia se levantó la información relativa a tamaño de mercado, perspectiva de crecimiento, expectativa de penetración /participación y se concluye y recomienda, estudiar la</p>
---	--	--	---

			<p>alternativa de crecer la base de clientes de la empresa hacia segmento de la población de la ciudad definido, mercado que en éste momento no hace parte del “Target” de la empresa, alrededor de éste criterio se sugieren políticas específicas para la implementación de la atención a dicho mercado: modelos financieros, distribución de riesgo, probabilidad de crecimiento; concluyendo la conveniencia de atender 26 dicho mercado y se encuentra significativamente superior la expectativa de crecimiento si se incluye ésta base de clientes en los planes de la empresa.</p> <p>-Mantener la presente estrategia de QET al menos durante cinco años, revisando sistemáticamente la efectividad de las</p>
--	--	--	---

			<p>políticas, así como el ajuste y afinación de las mismas.</p> <p>El plan estratégico, entendido como el plan de acción con que la estrategia se vuelve realidad, debe ser revisado anualmente, para garantizar la efectividad y continuidad de dichas acciones.</p>
<p>10. Modelo de negocio para la sociedad clínica conquistadores S.A.</p> <p><b>Ramón Emilio Botero Jiménez ,Wilson Reynel Builes Tobón, Daniel Restrepo Arango. 2013</b></p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Construir un Modelo de Negocio para la Sociedad Clínica Conquistadores S.A.</p> <p><b>Formulación de pregunta:</b> ¿cuál es el Modelo de Negocio de la sociedad Clínica Conquistadores S.A.?</p>	<p>“El objetivo de este trabajo fue construir un modelo de negocio para la Sociedad Clínica Conquistadores S.A.</p> <p>Este proyecto de investigación, se basa en la conexión entre la estrategia y el Modelo de Negocio, se asumirá la concepción de la estrategia como un patrón de comportamiento.”</p>	<p>“La sostenibilidad de las empresas que participan en el sector salud en Colombia, no depende únicamente de mantener un direccionamiento estratégico concreto y retador, ni tampoco de la implementación de un Modelo de Negocio competitivo, que permita cumplir la promesa de valor con sus clientes, siendo viable financieramente en el corto plazo; la verdadera sostenibilidad se logra a partir de un seguimiento</p>



			<p>estructurado y permanente de la dinámica de las variables que componen el macro entorno y el entorno competitivo, de manera que se habilite la toma de decisiones oportunas y eficaces para ser sostenibles en el largo plazo.</p> <p>La aplicación de la metodología de análisis DOFA propuesta por Osterwalder y Pigneur y de la propuesta de análisis competitivo de las cinco fuerzas desarrollada por Michael Porter, fueron fundamentales para realizar un diagnóstico integral de la estrategia de la Clínica Conquistadores y para identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejora en su Modelo de Negocio actual”.</p>
--	--	--	---

## 5. JUSTIFICACIÓN

Por medio de la realización de esta investigación se podrán identificar las situaciones a mejorar en la IPS objeto de este estudio, por medio de un diagnóstico organizacional que permite valorar la situación de la entidad, sus potencialidades y vías de desarrollo para sugerir estrategias con las cuales se busca lograr la adaptación de forma exitosa al entorno, poder predecir sucesos venideros, consolidarse, no depender exclusivamente del trabajo de un solo colaborador, lograr sostenibilidad financiera y administrativa con el fin de mantenerse en el tiempo, esto con el diseño de las propuestas de mejoramiento de los procesos administrativos que, además de contribuir al entorno organizacional y administrativo, buscan el incremento de los niveles de rentabilidad de la IPS y una mayor cobertura de los servicios brindados, con oferta de calidad; lo cual es muy importante de realizar, para fortalecer los procesos y lograr el cambio deseado para el desarrollo organizacional y alcanzar el cumplimiento de sus objetivos, misión y visión, que se resumen en “orientar al usuario, la familia y a los equipos terapéuticos de rehabilitación integral, para lograr que el usuario consiga los máximos niveles posibles de funcionalidad, independencia y participación en las actividades de la vida diaria; dando herramientas para empoderamiento de su situación en salud y buscando su autodeterminación”, es por esto que, para alcanzar esta meta se requiere el mejoramiento de los procesos administrativos.

Se cuenta con el apoyo administrativo de la IPS quien proporcionará la información para el diagnóstico organizacional; un grupo de investigadores en diferentes áreas de la salud: bacteriología, profesional en desarrollo familiar y medicina, que permiten un enfoque holístico, con el soporte de la Universidad Católica de Manizales.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1.Objetivo general**

Identificar las estrategias para mejorar los procesos administrativos en una IPS que presta servicios de rehabilitación en la ciudad de Manizales.

### **6.2.Objetivos específicos**

- Determinar los factores internos y externos que inciden en los procesos administrativos de la IPS objeto de estudio.
- Conocer la percepción de los socios con base en la experiencia adquirida en otros entornos laborales respecto a las estrategias que puedan mejorar los procesos administrativos de la IPS.
- Referenciar estrategias utilizadas en instituciones de salud con procesos administrativos exitosos.
- Consultar procesos administrativos que estén validados por investigaciones publicados revistas indexadas que se puedan aplicar a la IPS.

## **7. MARCO TEÓRICO**

### **7.1 Contexto institucional:**

La institución prestadora de servicios de salud centro de esta investigación tiene como principal objetivo ofrecer atención especializada e integral a usuarios con patologías neuromusculares y a los que requieren tratamientos de habilitación y rehabilitación, prestando servicios de consulta externa y procedimientos con especialistas en el área de Fisiatría, enfocados bajo lo humano y lo científico. Además, pretende, orientar al usuario, la familia y a los equipos terapéuticos de rehabilitación integral, para lograr que el enfermo consiga los máximos niveles posibles de funcionalidad, independencia y participación en las actividades de la vida diaria; dando herramientas para empoderamiento de su situación en salud y buscando su autodeterminación. Está constituida por un área administrativa y una asistencial y se encuentra ubicada en la ciudad de Manizales, Caldas.

### **7.2 Normatividad asociada**

#### **Resolución N° 2003 del 28 de mayo de 2014**

Por la cual se definen los Procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de Habilitación de servicios de salud.

#### **Resolución N° 1441 de 2013**

Por la cual se definen los Procedimientos y Condiciones que deben cumplir los prestadores de Servicios de Salud para habilitar los Servicios y se dictan otras disposiciones.

#### **Resolución N° 1446 de 2006**

Por la cual se define el Sistema de información para la Calidad y se adoptan los indicadores de Monitoria del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la atención en Salud.

### **Resolución N° 4445 de 1996**

Por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del Título IV de la Ley 9 de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares.

### **Resolución N° 3100 de 2019**

Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y adopta el manual de inscripción de prestadores y habilitación de servicios de salud.

#### **7.3 Referente teórico:**

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad plantear diversas estrategias para el mejoramiento de los procesos administrativos en una institución prestadora de los servicios en salud, para dicho fin se necesita la búsqueda, selección, y análisis de la información, que sea de utilidad para las recomendaciones finales, teniendo en cuenta la organización actualmente constituida, el entorno, y el contexto en salud.

Por lo tanto, se aclaran conceptos básicos en administración, procesos administrativos, herramientas para el diagnóstico situacional actual de las empresas.

##### **7.3.1 Proceso administrativo:**

Proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.

### 7.3.2 Etapas del proceso administrativo

- La planeación: para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- La organización: para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- La ejecución: por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- El control: para medir los resultados obtenidos de las actividades para mejorar y ratificar.

### 7.3.3 Herramientas para el diagnóstico organizacional.

#### 7.3.3.1. Matriz DOFA

Para realizar un adecuado diagnóstico organizacional se debe tener presente la matriz DOFA, como instrumento para la valoración de debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas.

Como la define Víctor Francisco Martínez:

“Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).” (2)

**Fortalezas:** para determinar las fortalezas de la empresa se responden las siguientes preguntas que propone Martínez:

“¿Qué cualidades tiene la empresa? ¿Qué ventajas hay en la empresa? ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra? ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso? ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? ¿Qué elementos facilitan obtener una

ventaja?” (2)

Así mismo, para determinar las **oportunidades** propone, el mismo autor, responder las siguientes cuestiones:

“¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?, ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?, ¿Existe una coyuntura en la economía del país?, ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?, ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?, ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?”

(2)

En cuanto a las **debilidades**, Martínez propone responder:

¿Qué se puede evitar?, ¿Que se debería mejorar? ¿Qué desventajas hay en la empresa? ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? ¿Qué factores reducen las ventas? ¿Qué haces mal?” y sobre las **amenazas**: “¿Qué se puede evitar? ¿Que se debería mejorar? ¿Qué desventajas hay en la empresa? ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? ¿Qué factores reducen las ventas? ¿Qué haces mal? (2)

### 7.3.3.2 Ciclo PHVA

El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que permite el mejoramiento continuo y que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización, aplicando sus cuatro fases: planear, hacer, verificar y actuar; este refleja las características, responsabilidades, procedimientos y actividades diarias.

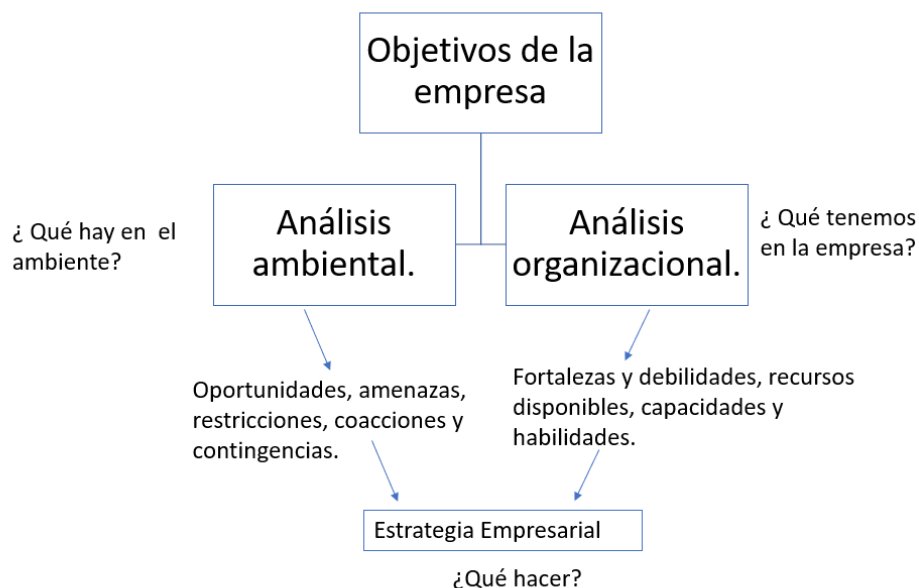
Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. (3)

## 8. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 8.1. Estrategia empresarial:

El término lo define Chiavenato como: “conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento global de la empresa a largo plazo, frente a su ambiente externo.”. (4). Adiciona además que, “mientras la estrategia especifica qué hacer, la planeación estratégica especifica cómo hacer”.

### 8.2 Componentes de la estrategia empresarial:



*Ilustración 1. Componentes básicos de la estrategia empresarial. Chiavenato, I. (2001). Proceso administrativo. Bogotá. pág. 133*

Para la construcción de la estrategia empresarial se tiene en cuenta los objetivos de la empresa, el análisis ambiental y organizacional para después realizar su formulación la cual, según Chiavenato es: “la toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos a futuro en la empresa, en un determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte temporal a largo plazo”. (4)



### 8.3 Tipos de estrategias:

#### 8.3.1 Estrategia de ajuste o negociación:

“Estrategia mediante la cual la empresa busca un acuerdo o un compromiso con otras empresas para intercambiar bienes o servicios.”

#### 8.3.2 Cooptación:

“Proceso de inserción de nuevos individuos para mantener el liderazgo o la estructura de decisión de la política de una empresa y evitar amenazas o presiones a su estabilidad o existencia.” (4)

#### 8.3.3 Coalición:

“Combinación de 2 o más empresas que se asocian para alcanzar un objetivo común”. (4)

#### 8.3.4 Competencia:

“Forma de rivalidad entre 2 o más empresas mediadas por un tercer grupo, incluye competencia, tanto en la búsqueda de recursos, mercado de materias primas, mercado de fuerza laboral, búsqueda de clientes o compradores” (4)



*Ilustración 2. Tipos de estrategia empresarial. Chiavenato, I. (2001). Proceso administrativo. Bogotá. pág. 121*

Para determinar la estrategia a utilizar se definen 3 niveles dentro de la empresa los cuales

son :

Nivel institucional: “el problema empresarial consisten en localizar y explorar oportunidades de nuevos productos y mercados y, de manera simultánea, manteder y defender el dominio ya establecido de productos y consumidores tradicionales” (4)

Nivel intermedio: “el problema administrativo consiste en diferenciar la estructura y los procesos organizacionales , para adepatar, e integrar las áreas de operación estable con las áreas diámicas e inestables.” (4)

Nivel operacional : “ el problema de adecuación o tecnología consiste en ser eficiente en partes estables del dominio y, al mismo tiempo , flexible y eficaz en las partes variables” (4)

Para resumir, en el siguiente cuadro se muestras las estrategias empresariales en el nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional, el problema al cual se quiere dar solución, ya sera problema empresarial, problema administrativo o de adecuación de la tecnología, y las diferentes estrategias:

**Cuadro 5.1**  
**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y SUS REPERCUSIONES**  
**EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA**

	Nivel institucional	Nivel intermedio	Nivel operacional
<b>Estrategias empresariales</b>	Problema empresarial	Problema administrativo	Problema de adecuación tecnológica
	Elección del dominio producto/mercado	Estructuración de actividades y establecimiento de normas y procesos	Elección y utilización de técnicas de producción
<b>Defensiva</b>  Mantenimiento del dominio actual de productos y mercados	Garantizar y conservar el dominio actual de productos y mercados	Planeación y control de las operaciones de la empresa para mantener o aumentar la eficiencia actual	Producción de bienes o servicios de la manera más eficiente, mediante la intensificación de la tecnología actual
	Búsqueda de la estabilidad del dominio	Énfasis en la conservación	Énfasis en la tecnología utilizada
<b>Ofensiva</b>  Ampliación y búsqueda de nuevos dominios de productos y mercados	Explorar y localizar nuevas oportunidades de productos y mercados	Facilitar y coordinar los frecuentes y diversos cambios en las actividades y operaciones de la empresa	Mantener flexibilidad en las tecnologías para seguir los cambios en los dominios y modificar continuamente las operaciones
	Búsqueda de nuevos dominios, aunque transitorios	Énfasis en el cambio organizacional	Énfasis en la flexibilidad tecnológica
<b>Analitica</b>  Mantenimiento de dominios estables y búsqueda de nuevos dominios de productos y mercados	Garantizar el dominio actual y, al mismo tiempo, buscar, localizar y explorar nuevas oportunidades de productos y mercados	Diferenciar la estructura y los procesos organizacionales para acoplar y equilibrar áreas de operación estable con áreas dinámicas e inestables	Adoptar tecnología dual para servir un dominio híbrido: estable e inestable
	Búsqueda de estabilidad del dominio y, simultáneamente, búsqueda de nuevos dominios	Énfasis en la conservación y en el cambio organizacional	Complejidad tecnológica
<b>Reactiva</b>	Respuesta empresarial no preparada, improvisada y poco eficaz, utilizando estrategias inadecuadas y obsoletas	Incoherencia entre estrategia y estructura y procesos organizacionales, lo cual dificulta la integración y coordinación organizacional	Poca eficiencia en las operaciones

*Ilustración 3. Estrategias empresariales y sus repercusiones en los 3 niveles de la Empresa. Chiavenato, I. (2001).*

*Proceso administrativo. Bogotá*

Teniendo en cuenta el concepto de estrategia y además el de proceso administrativo, antes

expuesto, se hace referencia a la combinación de ambos para lograr llevar a cabo los planes elaborados por las empresas

<b>Cuadro 5.4</b>				
<b>PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS DIVERSOS NIVELES DE LA EMPRESA</b>				
<b>Niveles de actuación</b>	<b>Planeación</b>	<b>Organización</b>	<b>Dirección</b>	<b>Control</b>
Institucional	Determinación de objetivos y planeación de la estrategia	Diseño de la estructura organizacional	Política, directrices y conducción del personal	Controles globales y evaluación del desempeño empresarial
Intermedio	Planeación táctica y asignación de recursos	Estructura de órganos y cargos. Rutinas y procedimientos	Gerencia y aplicación de recursos para establecer la acción empresarial y lograr el liderazgo	Controles departamentales y evaluación del desempeño departamental
Operacional	Planes operacionales	Métodos y procesos de trabajo y de operación	Dirección, supervisión y motivación del personal	Controles individuales y evaluación del desempeño individual

*Ilustración 4. Proceso administrativo como medio de ejecución de la estrategia empresarial. Chiavenato, I. (2001).*

*Proceso administrativo. Bogotá. pág. 133*

## **9. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **9.1 Enfoque y tipo de investigación**

#### **Cualitativo.**

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo ya que pretende mostrar los resultados obtenidos con base en la observación y el análisis del comportamiento de una institución prestadora de servicios de salud, por medio de métodos que permiten obtener la información verídica y de una forma objetiva, para posteriormente ser comparada y analizada.

Se considera la investigación cualitativa como el enfoque que más se acoge a la necesidad de esta investigación, porque está basada epistemológicamente en la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico. Es decir, permite que el investigador pueda tener presente que los actores sociales hacen parte de la investigación y que deben ser tenidos en cuenta no solo como objeto de estudio, sino como actores que significan en el proceso investigativo. Relacionado con la IPS, se establece el ejemplo de los actores sociales con los colaboradores de la organización y el objeto con la pregunta de investigación, este ejemplo, también se relaciona con el enfoque de la investigación, ya que se busca conocer, desde la voz de los actores sociales, los significados que le están otorgando a la realidad o el problema.

#### **Descriptivo.**

El tipo de estudio es descriptivo porque en el diseño cualitativo, la investigación descriptiva es orientada a describir con detalle y exhaustivamente los fenómenos en uno o más momentos del tiempo. Este proceso facilita una recogida de datos empíricos que ofrecen descripciones complejas de acontecimientos, interacciones, comportamientos, pensamientos que conducen al desarrollo o aplicaciones de categorías y relaciones que permiten la interpretación de los datos. En este sentido el diseño cualitativo, está unido a la teoría, en cuanto que se hace necesaria una

teoría que explique, que informe e integre los datos para su interpretación. (5)

Además, es también descriptivo porque en la forma de recolección de la información, se va tener en cuenta la voz directa de las personas que hacen parte de la IPS, es decir, fuentes primarias que desde ellos van a narrar, contar la situación. Dicho en palabras de estos autores Taylor, S.J. y Bogdan R (6)"En sentido amplio, puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. (5)

## **9.2 Población**

Colaboradores de la institución prestadora de servicios de salud en rehabilitación. Los colaboradores de la institución están compuestos por un área administrativa y un área asistencial que se distribuyen así: Gerencia (1), coordinación médica (1), área de calidad (1), auxiliares administrativas (3) , auxiliares de servicios generales (1), seguridad y salud en el trabajo (1) , contador (1) y un área asistencial compuesta por médicos especialistas en medicina física y rehabilitación (7) (quienes también cumplen el rol de ser miembros de la junta directiva) y fisioterapia ( 1).

## **9.4 Criterios de inclusión**

- Personal que pertenece al área administrativa.
- Tiempo de prestación de servicios en la institución mayor o igual a 2 años.

## **9.5 Criterios de exclusión**

- Auxiliares de servicios generales.
- Auxiliares administrativas.

- Contador.
- Personal que se encuentre en vacaciones o ausencia de cualquier clase al momento de hacer la recolección de la información.

## **10. PLAN DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:**

La información de la institución se recolecta por medio de un trabajo de campo utilizando la observación, encuestas, recopilación de datos institucionales en instrumentos de matriz DOFA y entrevistas. Para dicho proceso, se establece el diseño de las herramientas de recolección, a través de encuestas con preguntas de varias opciones de respuesta y algunas abiertas. Para el proceso de entrevistas, se realizan por medio de plataformas virtuales de comunicación, vía Skype, que permiten tener conexión al mismo tiempo con varias personas, en este caso, como las investigadoras son 3, se establece el horario de la entrevista, preparación de la batería de preguntas para la entrevista, se contacta al entrevistado y se genera la reunión. Y finalmente, para dar el cumplimiento al proceso de trabajo de campo, se realiza una visita a la entidad, por 1 de las investigadoras, para realizar el proceso de observación y complementar el levantamiento de la información de la organización.

Al finalizar la recolección de la información, se analizan los datos, esto con el fin de calcular cada uno de los resultados obtenidos mediante las entrevistas e instrumentos, este plan de análisis consiste en la observación y estudio de las preguntas más relevantes en la entrevista que, una vez priorizadas, se procede con el filtro de cada uno de los resultados, con el fin de comparar respuestas en grupos específicos de encuestados o entrevistados siendo importante también la aplicación de una tabulación cruzada, para clasificar dichas respuestas y consiguiente a eso obtener las conclusiones a partir de las tendencias.

Instrumentos: Matriz para el diagnóstico organizacional DOFA

Tablas dinámicas de Excel.



## 10.1 Actividades:

*Tabla 2. Actividades. Fuente propia*

Objetivo	Actividad
<p>A. Determinar los factores internos y externos que inciden en los procesos administrativos de la IPS objeto de estudio.</p>	<p>1. Trabajo de campo: visita a la IPS, para observar la dinámica de la entidad (observación participante y no participante). Las investigadoras se presentan ante la gerencia, exponen el anteproyecto y solicitan el aval para la revisión de la documentación para conocer los procesos administrativos de la empresa.</p>
	<p>2. Crear los instrumentos de recopilación y evaluación de la información de la IPS lo que incluye: listas de chequeo, cuestionario, matriz DOFA y aplicarlos a los colaboradores de la IPS. De manera virtual a través de formulario de Google.</p>
	<p>3. Analizar la información recopilada a través de la matriz DOFA que incluye fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.</p>
	<p>4. Recolectar la información y analizarla para clasificar los factores como internos y externos, identificando aquellos que se puedan fortalecer</p>
<p>B. Conocer la percepción de los socios con base en la experiencia adquirida en otros entornos laborales respecto a las estrategias que puedan mejorar los procesos administrativos de la IPS</p>	<p>1. Crear instrumento de recolección de información a partir de una batería de preguntas (Formulario de Google o encuesta en Word).</p>
	<p>2. Aplicar el instrumento (formulario de Google o encuesta de Word) de manera virtual por correo electrónico con fecha límite de entrega.</p>
	<p>3. Categorizar la información a partir de los resultados del formulario aplicado</p>

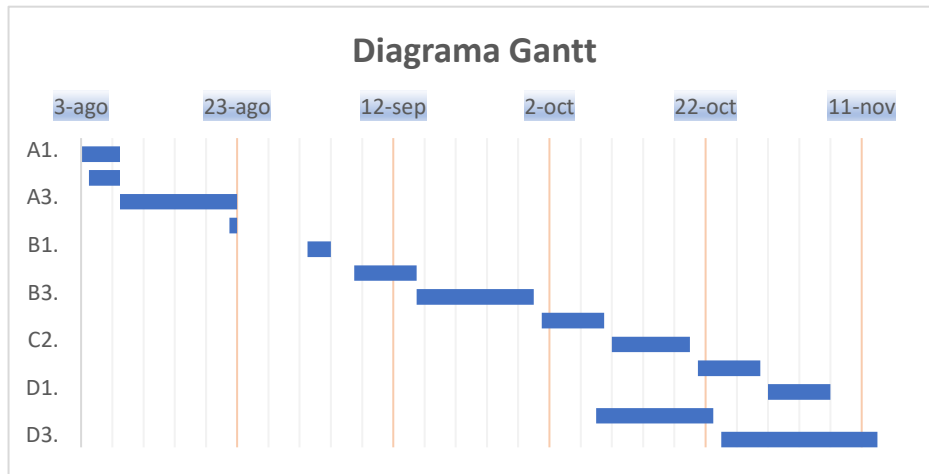
C. Referenciar estrategias utilizadas en instituciones de salud con procesos administrativos exitosos	1. Revisar los antecedentes planteados en el anteproyecto sobre las estrategias administrativas utilizadas en otras instituciones de salud.
	2. Según la percepción de los socios y la referenciación que hagan, después de aplicar el instrumento del objetivo # 2, seleccionar la empresa con experiencias positivas en procesos administrativos y describir sus estrategias.
	3. Analizando los resultados obtenidos en los puntos anteriores por medio de un panel del equipo investigativo, debatir, argumentar y elegir las estrategias de mayor impacto.
D. Consultar procesos administrativos que estén validados por investigaciones publicadas en revistas indexadas que se puedan aplicar a la IPS.	1. selección de criterios para la búsqueda bibliográfica sobre procesos administrativos en salud
	2. Realizar una revisión bibliográfica, con base en los criterios establecidos anteriormente de la producción científica sobre procesos administrativos en salud en las bases de datos de Cochrane, Embase, e-book, entre otras.
	3. Seleccionar los procesos administrativos en salud que se puedan aplicar al a IPS para construir las estrategias.

## 10.2 Cronograma de actividades:

*Tabla 3. Cronograma de actividades. Fuente propia.*

Actividad	Inicio	Duración	Fin
A1.	3-ago	5	8-ago
A2.	4-ago	4	8-ago
A3.	8-ago	15	23-ago
A4.	22-ago	1	23-ago

B1.	1-sep	3	4-sep
B2.	7-sep	8	15-sep
B3.	15-sep	15	30-sep
C1.	1-oct	8	9-oct
C2.	10-oct	10	20-oct
C3.	21-oct	8	29-oct
D1.	30-oct	8	7-nov
D2.	8-oct	15	23-oct
D3.	24-oct	20	13-nov



**Ilustración 5.** Diagrama de Gantt. Fuente propia.

## 11. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Muestra:** 14 personas.

7 socios a los cuales se les aplicó el instrumento de recolección N. 4 “Encuesta percepción de los socios) ver anexos.

6 colaboradores del área administrativa a los cuales se les aplicó el instrumento de recolección N3. “Encuesta percepción colaboradores”

Gerente. A la cual se le aplicó el instrumento de recolección N. 1 y N. 2 “Encuesta verificación interna y externa”. Además, de la presentación del proyecto por medio de Skype y la solicitud del consentimiento para el acceso y manejo de la información.

Percepción de las investigadoras, quienes contestaron las encuestas del instrumento N.1 y N. 2 que, a partir de la observación de las 3, se concluyó una misma respuesta.

**Resultados:** Se aplicaron los instrumentos de recolección tipo encuesta a 14 integrantes de la IPS, dividiendo la muestra por áreas de trabajo y las preguntas según características generales del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y las áreas de trabajo (talento humano, jurídica, tecno científica, mercadeo, facturación).

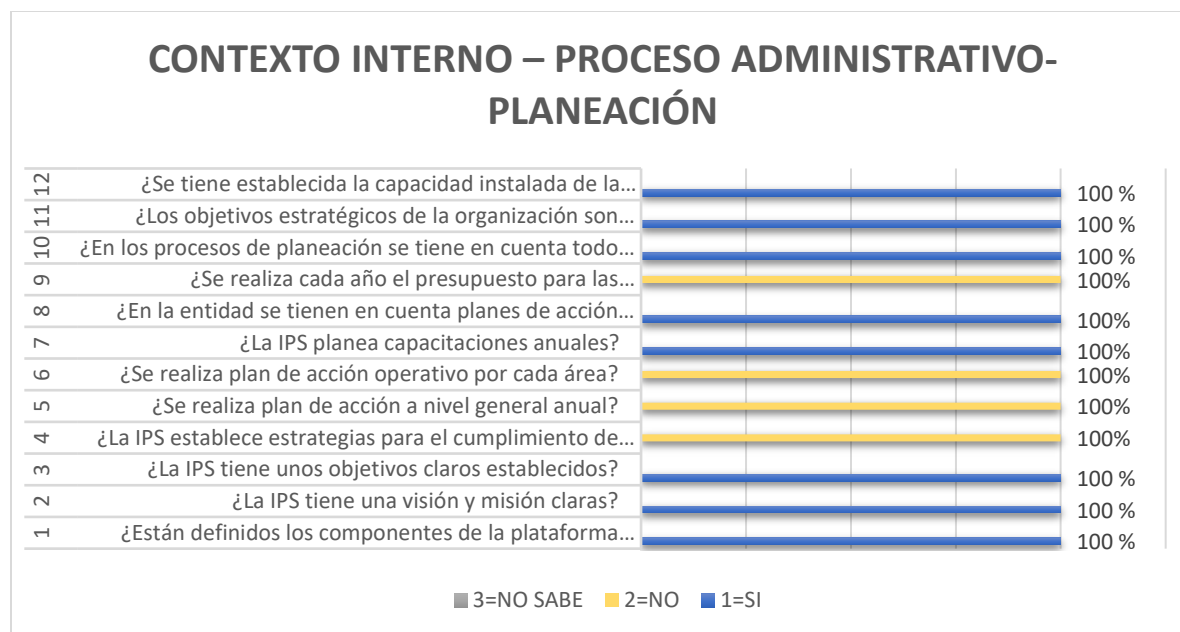
### 11.1 Verificación interna:

En esta encuesta se aplicó el instrumento de recolección N. 1 a la Gerente de la IPS y las investigadoras en conjunto:

**Planeación:** Tanto la gerencia como las investigadoras coinciden respondiendo **SI** (100%) a las preguntas sobre si los componentes de la plataforma estratégica de la institución están bien definidos, la claridad de la visión, misión (100%), y la claridad de los objetivos establecidos(100%), la realización y planeación de capacitaciones anuales(100%), la

implementación de los planes de acción para problemas que se puedan presentar(100%), la inclusión de todo el personal en los procesos(100%), la concordancia de los objetivos estratégicos de la organización con la misión y la visión(100%), el correcto establecimiento de la capacidad instalada de la entidad(100%). Además, también coincidieron en las respuestas negativas o de respuesta NO, tanto de gerencia como de las investigadoras con un 100% concordando con que la IPS NO establece estrategias para el cumplimiento de sus objetivos (100%), NO se realiza plan de acción a nivel general anual (100%), NO se realiza plan de acción operativo por cada área (100%) y NO se realiza cada año el presupuesto para las operaciones que se llevarán a cabo (100%).

Según lo observado la percepción de las investigadoras y de la gerente de la institución, la IPS cuenta con una plataforma estratégica establecida. En este orden de ideas, aunque exista la plataforma estratégica no se ejecuta en su totalidad, evidenciando desorganización y falta de planeación y seguimiento a las actividades generales y específicas. Esta situación puede corresponder a la falta de compromiso de las responsabilidades en los cargos, donde se prioriza las actividades cotidianas solo asistenciales que descuidan los procesos administrativos de la organización.



*Ilustración 6. Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 1-12). Elaboración propia.*

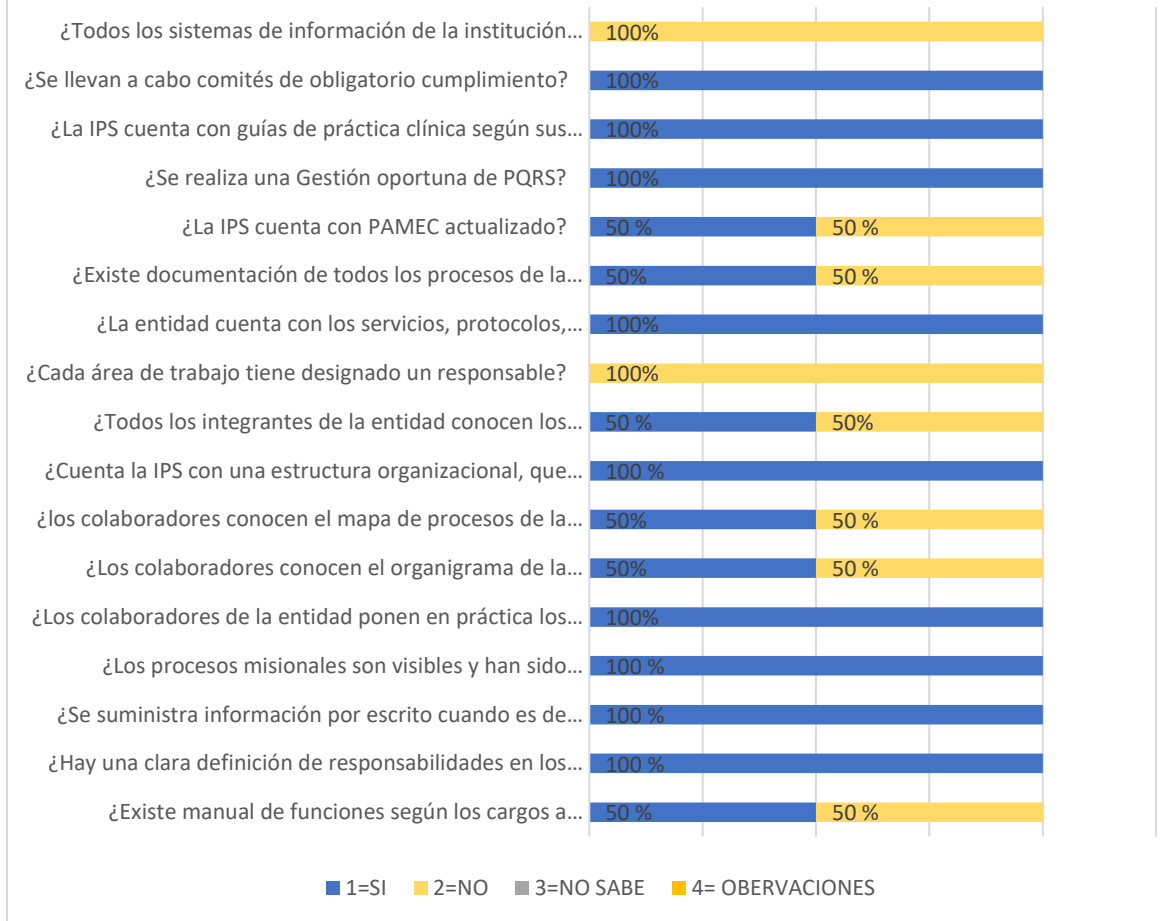
**Organización:** Del total de los encuestados un 50% de estos afirma que en la IPS existe un manual de funciones según los cargos a desempeñar, mientras que el otro 50% afirma lo contrario debido a que no se encuentran realizados la totalidad de manuales de funciones de todo el personal (No existe manual de funciones del personal asistencial). También un 50% afirmó (Respuesta: **SI**), que los colaboradores conocen el organigrama de la entidad (50%), y que además también conocen el mapa de procesos de la IPS (50%), que todos los integrantes de la entidad conocen los objetivos de la institución (50%), que existe documentación de todos los procesos de la entidad (50%) y que la IPS cuenta con PAMEC actualizado (50%) que aún “está en proceso”.

El 100% afirma tener una clara definición de responsabilidades en los cargos y que estas son conocidas por los colaboradores, pero se pone de manifiesto u observación, que en ocasiones “no las tienen totalmente en cuenta los socios”.

También el 100% afirmó (respuesta: **SI**) que en la IPS se suministra información por escrito

cuando es de importancia para un proceso o un procedimiento(100%), que los procesos misionales son visibles y han sido socializados con el equipo de trabajo(100%), que los colaboradores de la entidad ponen en práctica los valores institucionales(100%), que la entidad cuenta con los servicios, protocolos, procedimientos de habilitación, de acuerdo con la resolución 3100 del 2019(100%), que se realiza una Gestión oportuna de PQRS(100%), que se cuenta con guías de práctica clínica según sus patologías más prevalentes(100%) y que además se cuenta con una estructura organizacional(100%), que manifiesta claramente las relaciones jerárquico funcionales de la misma(100%). El 100 % respondieron que no hay designado un responsable por cada área de trabajo, además tampoco cuentan con interfaces de integración. Se evidencia una división en las respuestas de los encuestados, donde estos no tienen el mismo direccionamiento, siendo las mismas preguntas, las respuestas denotan discordancia indicando que los procesos no están socializados con los colaboradores o en definitiva no existen los procesos para la organización de la institución y el buen funcionamiento. Sin embargo, se aprecian aspectos positivos como la documentación de los procesos, contando con guías y protocolos, pero probablemente por falta de personal y organización no hay un designado para cada área de trabajo.

## CONTEXTO INTERNO – PROCESO ADMINISTRATIVO- ORGANIZACIÓN



*Ilustración 7. Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 12-29). Elaboración propia.*

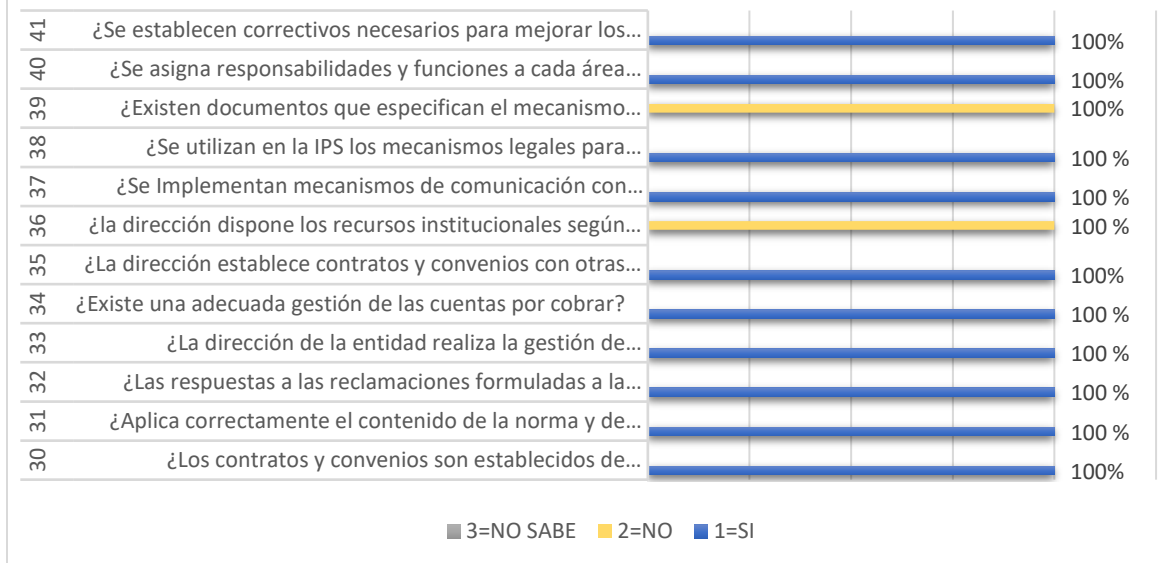
**Dirección:** Un 100% de los encuestados afirmó (Respuesta **SI**) que los contratos y convenios son establecidos de acuerdo con la oferta de servicios que la institución está en capacidad de brindar (100%), que en la institución se aplica correctamente el contenido de la norma y de los manuales de procesos y procedimientos de contratación al momento de celebrar contratos o convenios (100%), que las respuestas a las reclamaciones formuladas a la entidad se dan de forma oportuna



(100%), que la dirección de la entidad realiza la gestión de proveedores, que existe una adecuada gestión de las cuentas por cobrar (100%), que la dirección establece contratos y convenios con otras instituciones (100%), de acuerdo con la normatividad y los manuales de procesos y procedimientos de contratación adoptados por la institución (100%), que se implementan mecanismos de comunicación con cada área (100%), que se utilizan los mecanismos legales para ejercer los derechos de los colaboradores (100%), que se asigna responsabilidades y funciones a cada área de la institución (100%) y que se establecen correctivos necesarios para mejorar los procesos (100%). El 100% respondió que la dirección No dispone de los recursos institucionales según los requerimientos de cada área y No existen documentos que especifiquen el mecanismo correcto para ejercer el cumplimiento de los derechos.

Se denota que existe fortaleza en la dirección de los procesos, con oportunidades de mejoramiento en la asignación de los recursos financieros y humanos, ya que son insuficientes para los requerimientos de la empresa. También otra posibilidad de mejoramiento es la documentación y la aplicación de lineamientos y políticas del manual del buen gobierno.

## CONTEXTO INTERNO – PROCESO ADMINISTRATIVO- DIRECCIÓN



**Ilustración 8.** Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 30-41). Elaboración propia.

**Control:** El 100% de los encuestados concuerdan con que en la institución NO se realiza medición y seguimiento al cumplimiento de objetivos (100%), NO tiene estandarizados indicadores para el seguimiento de los objetivos (100%), NO se efectúan reuniones para presentar resultado de indicadores (100%), NO se le hace seguimiento al cumplimiento de las políticas y normas establecidas (100%), NO existe un coordinador encargado en cada área para realizar la supervisión y verificación de los procesos (100%), El responsable del proceso NO hace seguimiento a los controles establecidos (100%) y NO se realiza evaluación del cumplimiento de las obligaciones de los colaboradores para determinar si sus acciones están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la entidad (100%).

Además un 100% afirmó que la IPS tiene comités conformados que se reúnan periódicamente para analizar los logros y metas alcanzados (100%), se generan planes de acción a partir de las autoevaluaciones para mejorar los procesos (100%), existen canales de comunicación adecuados

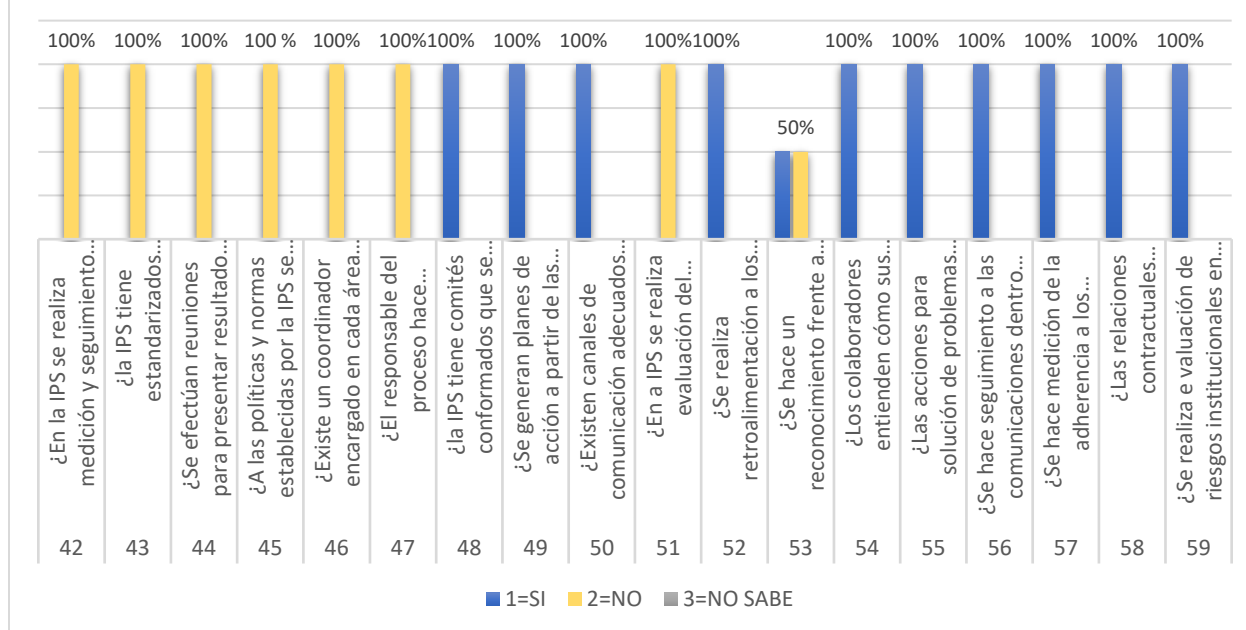
entre el nivel directivo y operativo de la entidad (100%), se realiza retroalimentación a los colaboradores (100%) y los colaboradores entienden cómo sus funciones afectan y son afectadas por las de otros empleados (100%), las acciones para solución de problemas son informadas oportunamente (100%), se hace seguimiento a las comunicaciones dentro de la organización (100%), se hace medición de la adherencia a los protocolos, manuales y procedimientos (100%), las relaciones contractuales establecidas se evalúan y controlan periódicamente (100%), se realiza evaluación de riesgos institucionales en forma periódica (100%).

Un 50% afirma que hacen reconocimientos frente a los logros alcanzados, el otro 50% refiere que no es así ya que solo de parte “de la gerencia se hace, de los socios no”.

La tendencia a lo largo de la encuesta es ambigua, ya que algunas respuestas son contradictorias.

En el contexto general se observa que en la IPS no hay un sistema de control en el seguimiento de los indicadores y objetivos, este ejercicio se hace de manera superficial para realizar los reportes que exige la norma, sin que se detengan en el análisis de la situación y los resultados para proponer planes de mejoramiento.

## CONTEXTO INTERNO – PROCESO ADMINISTRATIVO- CONTROL



*Ilustración 9. Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 42-59). Elaboración propia.*

### Áreas de trabajo

**Talento humano:** El 100% de los encuestados afirman que la IPS tiene elaborado el perfil de colaboradores que necesita la institución (100%), la IPS tiene estandarizado el proceso de selección del personal (100%), que todas las personas contratadas en las áreas cumplieron con el proceso de vinculación (100%), la IPS cuenta con un programa de inducción al cargo estipulado y se lleva a cabo (100%), que se realiza el proceso de liquidación de nómina y prestaciones sociales (100%), que la capacitación es una prioridad en la entidad (100%), que la IPS lleva a cabo planes de mejoramiento para cada cargo (100%) con una observación: “ básicamente para el personal de apoyo”, que se ejecuta el sistema de seguridad y salud en el trabajo (100%), que la IPS tiene canales de comunicación y los aplica en caso de presentar alguna queja o reclamación

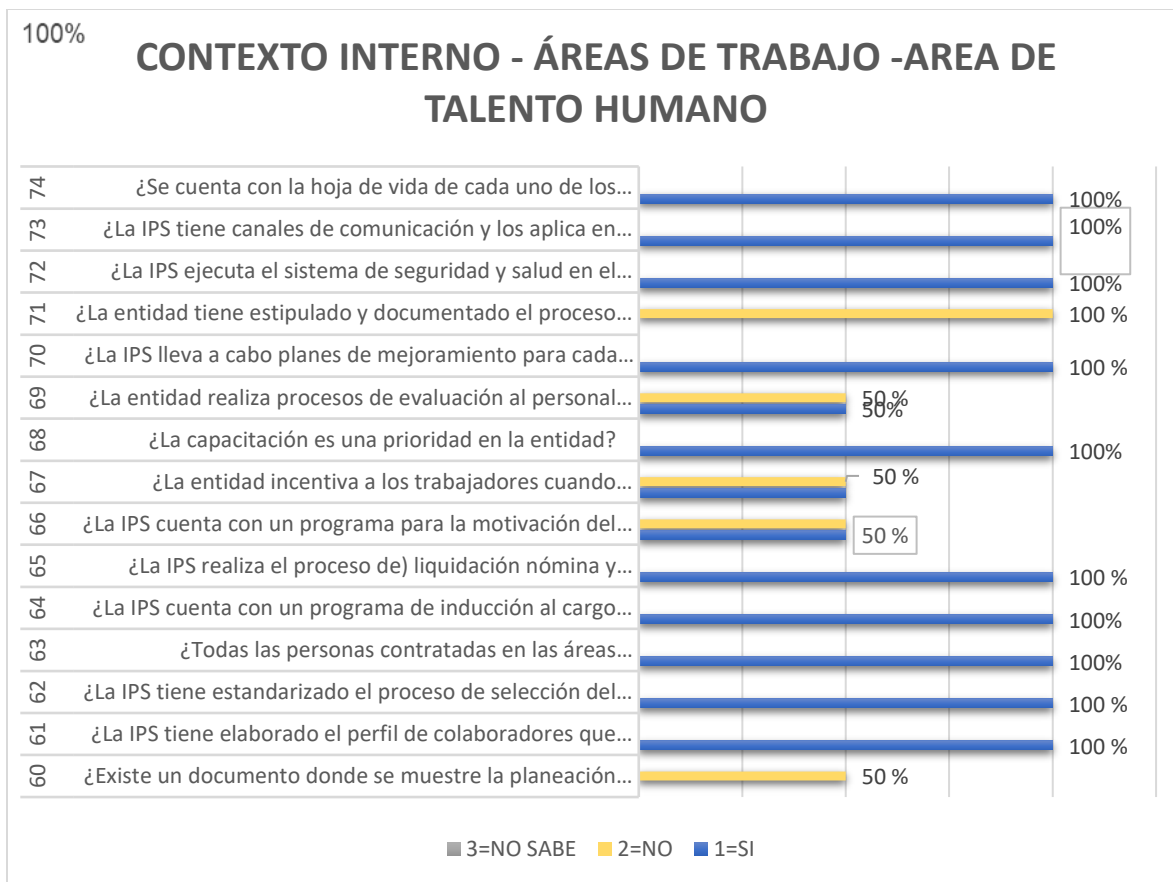
por parte del trabajador (100%), y que se cuenta con la hoja de vida de cada uno de los empleados de la empresa con los respectivos soportes (100%). El 100% concuerda con que la entidad NO tiene estipulado y documentado el proceso de retiro de un cargo.

El 50% afirma que la IPS cuenta con un programa para la motivación del personal, el otro 50% afirma lo contrario debido a que este programa se aplica “Solo para algunos colaboradores”, un 50% contestó que en la entidad se incentiva a los trabajadores cuando alcanzan sus objetivos y metas, el otro 50% que NO se incentiva pues se presenta “solo por parte de la gerencia”.

También un 50% afirmó que la entidad realiza procesos de evaluación al personal para determinar si se están alcanzando los objetivos para cada cargo, mientras el otro 50% contestó lo contrario.

Debido a que no hubo claridad de la pregunta solo el 50% (1) contestó la pregunta, afirmando que NO existe un documento donde se muestre la planeación del talento humano.

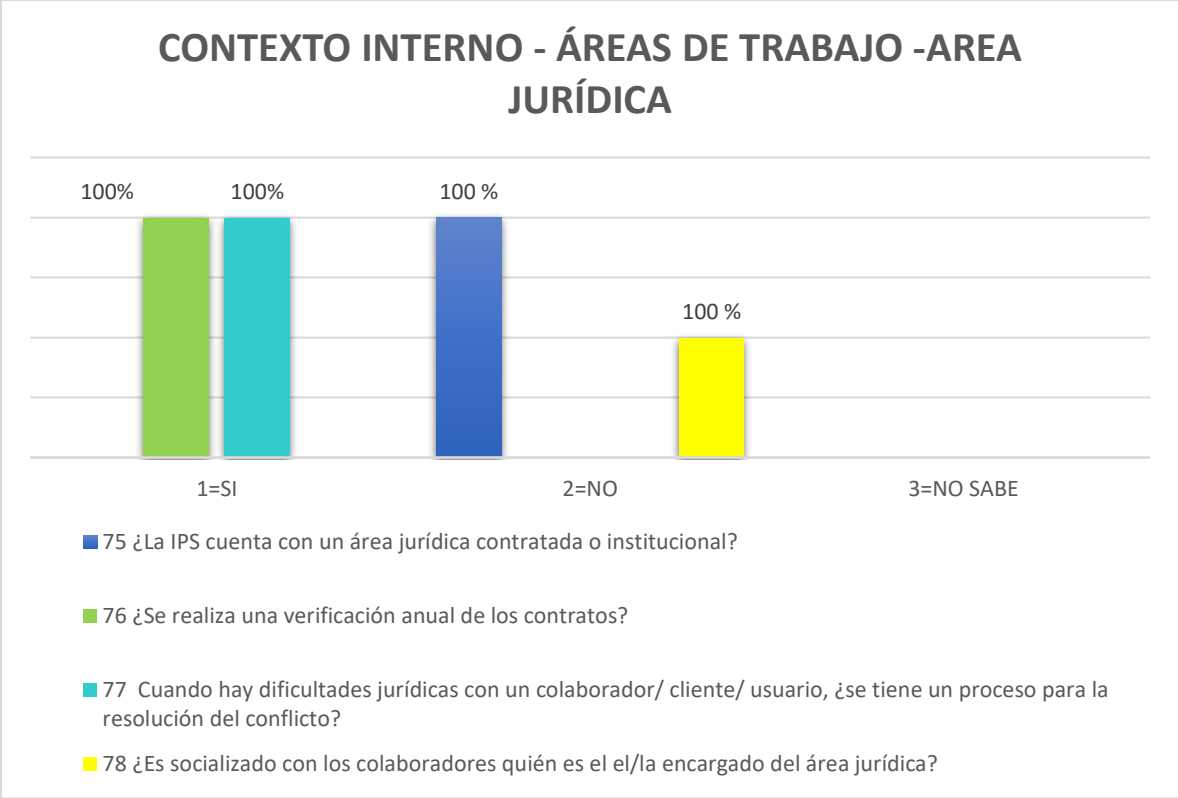
Se infiere que en el área de talento humano hay un acercamiento de lo que es la planeación y ejecución de este, la razón por la cual no se desarrolla en su totalidad es la falta de recursos y personal capacitado para dicho fin.



**Ilustración 10.** Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 60-74). Elaboración propia.

**Jurídica:** El 100% de los encuestados concordó en afirmar que la institución NO cuenta con un área jurídica contratada o institucional, pero que **SI** se realiza una verificación anual de los contratos (100%) y que cuando hay dificultades jurídicas con un colaborador/ cliente/ usuario, se tienen procesos para la resolución de los conflictos (100%) “se contrata asesoría externa”

En esta área, se analiza que a pesar de que no existe una dependencia como tal establecida, la institución cumple con los requerimientos jurídicos y es responsable con los procesos y contratos celebrados, vinculados de forma externa.

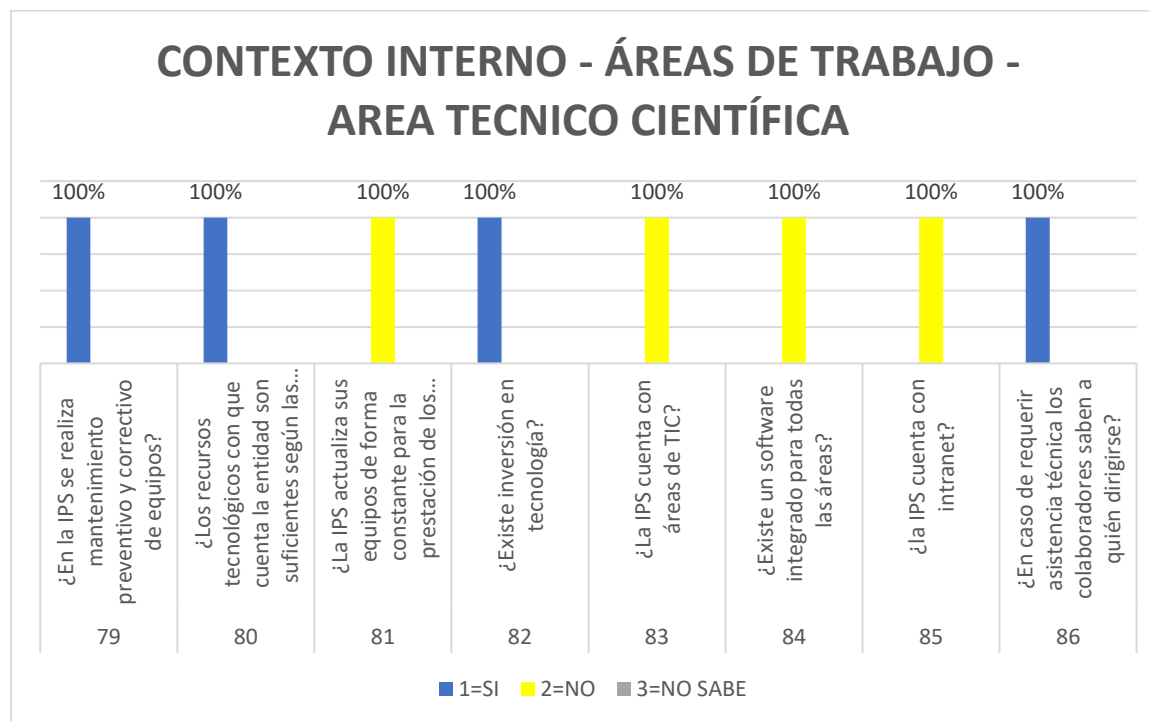


*Ilustración 11. Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 75-78). Elaboración propia.*

**Área tecno científica:** El 100% de los encuestados concuerda en que en la IPS se realiza mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, que los recursos tecnológicos con que cuenta la entidad son suficientes según las actividades que realiza (100%), que existe inversión en tecnología (100%)y que en caso de requerir asistencia técnica los colaboradores saben a quién dirigirse (100%). También el 100% contestó que **NO se actualizan sus equipos de forma constante para la prestación de los servicios (100%), NI se cuenta con áreas de TIC (100%), NI software integrado para todas las áreas (100%), NI con intranet (100%).**

Desde la observación se encuentra que los equipos de la parte asistencial, están actualizados u óptimos para su funcionamiento y servicio, sin embargo, los equipos de sistema de cómputo no están en la vanguardia y no se implementa la intranet para la comunicación interna con los colaboradores, situación que puede ser mejorada por medio de acciones básicas como correos

institucionales y chat interno.



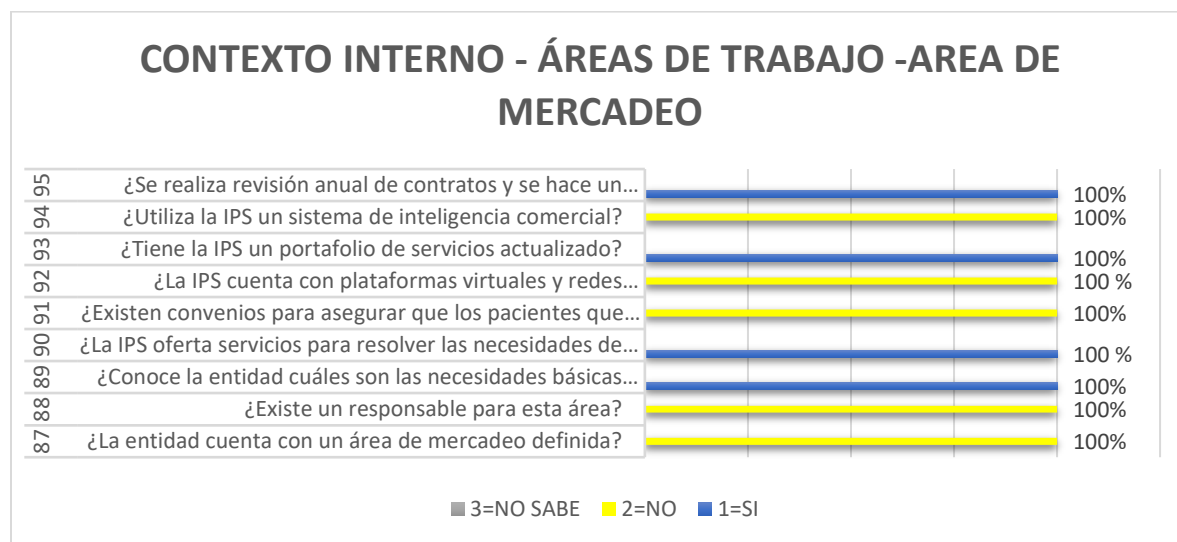
**Ilustración 12.** Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 79-86). Elaboración propia.

**Mercadeo:** El 100% de los encuestados afirmó que la IPS **NO** cuenta con un área de mercadeo definida, que **NO** existen convenios para asegurar que los pacientes que requieren los servicios que no se ofrecen en la IPS sean referidos a otras instituciones para prestar un servicio integral (100%), **NO** se utiliza tampoco un sistema de inteligencia comercial (100%), **NI** cuenta con plataformas virtuales y redes sociales actualizadas y activas con la información básica de sus servicios (100%). Pero el 100% también afirmó que la IPS **SI** oferta servicios para resolver las necesidades de la población, tiene portafolio de servicios actualizado (100%), que conoce cuáles son las necesidades básicas de la población de Manizales en materia de salud en el área de fisiatría (100%) y que además realiza revisión anual de contratos y se hace un análisis del servicio con los clientes (100%).

Es evidente que una de las grandes oportunidades de mejoramiento es la prestación integral de



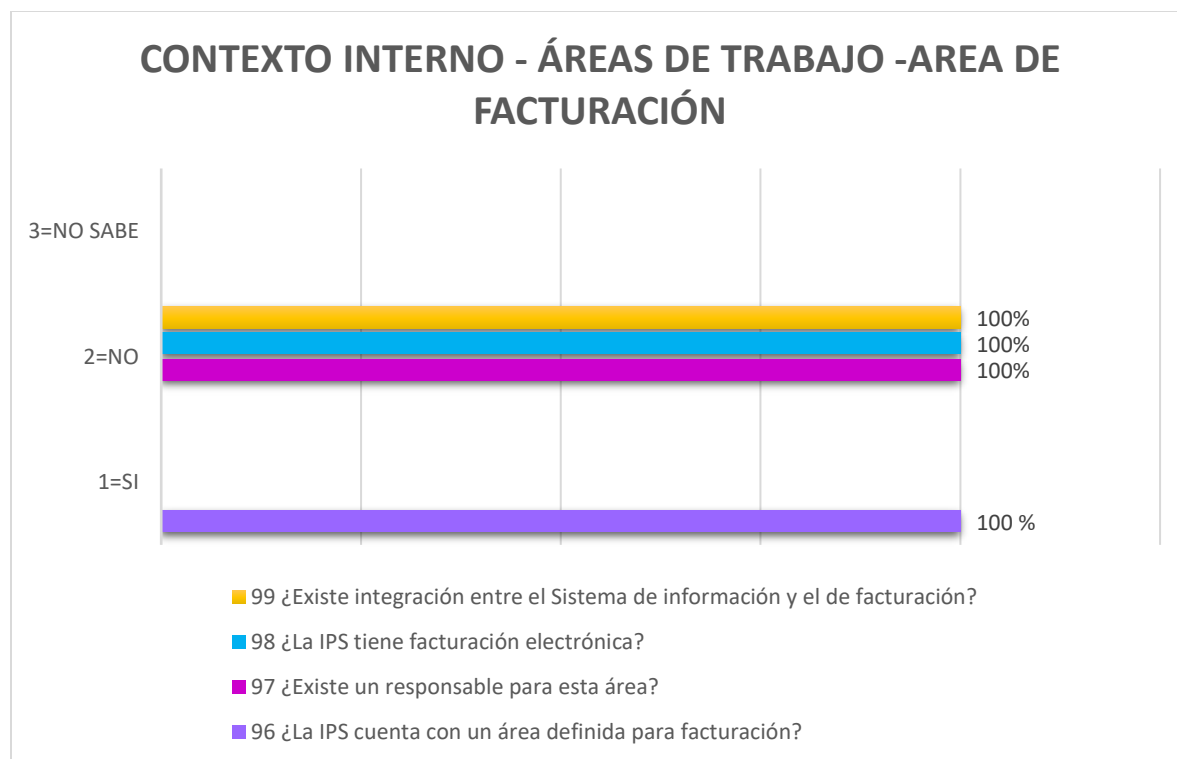
servicios al usuario, que inicia no solo con la actualización del portafolio de servicios, si no, con la publicación y comercialización de este, ofreciendo una atención centrada en la calidad y las necesidades de los usuarios del departamento. Acciones que no se ven reflejadas en la IPS ya que no cuenta con un área de mercadeo y realiza actividades esporádicas para vender sus servicios. Esta necesidad de mercadeo es un punto fundamental para el sostenimiento financiero de la organización y punto de partida para el crecimiento y la competitividad en la región.



*Ilustración 13. Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 87-95). Elaboración propia.*

**Facturación:** El 100% de los encuestados respondió que la IPS cuenta con un área definida para facturación, pero también el 100% afirmó que NO Existe un responsable para esta área, que NO tiene facturación electrónica (100%), **NI** existe integración entre el Sistema de información y el de facturación (100%).

En el momento que se realizó la encuesta se observó que la IPS no contaba con área de facturación ni responsable para esta labor, sin embargo, finalizando el primer semestre del año la entidad contrató una persona para esta función y apoyar la carga laboral de la gerente ya que era ella quien realizaba estas funciones.



**Ilustración 14.** Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 96-99). Elaboración propia.

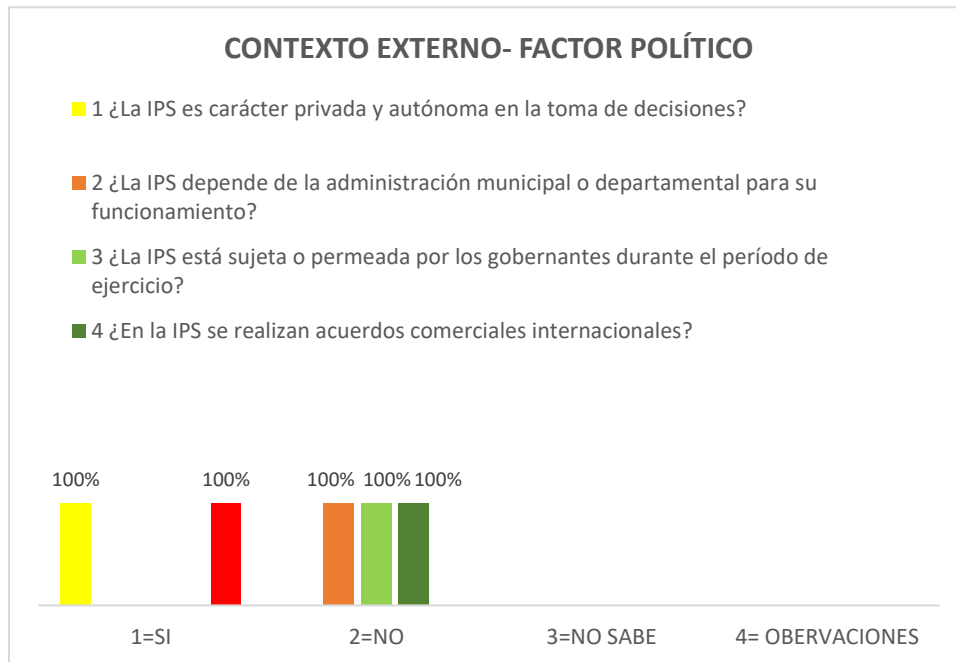
## 11.2. Verificación externa:

En esta encuesta se aplicó el instrumento de recolección N. 2 a la Gerente de la IPS y las investigadoras en conjunto:

**Factor político:** El 100% de los encuestados señala que la La IPS es carácter privada y autónoma en la toma de decisiones, que NO depende de la administración municipal o departamental para su funcionamiento (100%), además de NO está sujeta o permeada por los gobernantes durante el período de ejercicio (100%), pero que NO se realizan acuerdos comerciales internacionales (100%). Se Afirma también en un 100% de las respuestas que la IPS se beneficia de los subsidios y acuerdos del estado por la emergencia Covid 19.

Al ser una entidad privada, la administración municipal no interfiere en su ejercicio, sin embargo, la IPS se acoge a las leyes y beneficios emitidos desde la normativa y legislación local,

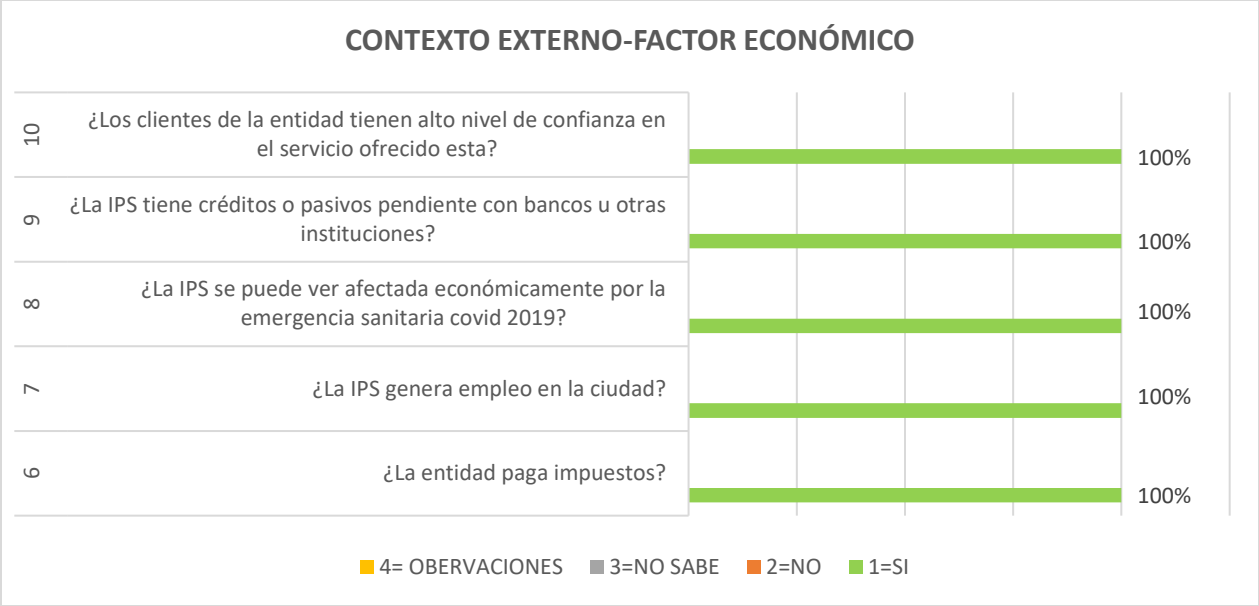
departamental y nacional.



*Ilustración 15. Fuente: instrumento de recolección 2 (preguntas 1-5 Factor político). Elaboración propia.*

**Factor económico:** el 100% de los encuestados concordó en afirmar que la entidad paga sus impuestos, que genera empleo en la ciudad de Manizales (100%) y que los clientes de la entidad tienen alto nivel de confianza en el servicio ofrecido esta (100%). Un 100% afirmó que la IPS actualmente tiene créditos o pasivos pendiente con bancos u otras instituciones. Además, también un 100% afirmó que la institución puede verse afectada económicamente por la emergencia sanitaria covid-19.

En la IPS se evidencia que tiene buen historial crediticio, favoreciendo la posibilidad de solicitar créditos a los bancos o entidades financieras.



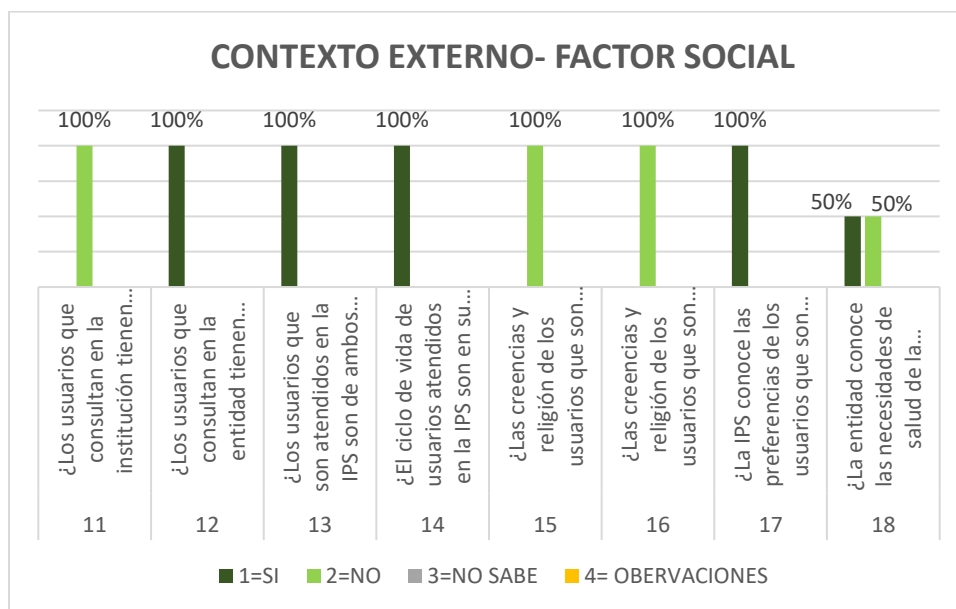
*Ilustración 16. Fuente: instrumento de recolección 2 (preguntas 6-10 Factor Económico). Elaboración propia.*

**Factor social:** El 100% de los encuestados señaló que en la institución los usuarios que son atendidos son de ambos regímenes de salud contributivo y subsidiado, que los usuarios que consultan en la institución NO tienen estilos de vida saludables(100%), que el ciclo de vida de usuarios atendidos en la IPS son en su mayoría adultos y adultos mayores(100%), que los usuarios que consultan en la entidad tienen aceptación al diagnóstico y tratamiento(100%), que las creencias y religión de los usuarios que son atendidos en la IPS NO limitan la adherencia al tratamiento(100%), **NI** limitan la iniciativa para consultar con un especialista por primera vez(100%). También afirma un 100% de los encuestados que la IPS conoce las preferencias de los usuarios que son remitidos por EPS para consulta con especialista.

Un 50% afirmó que la entidad conoce las necesidades de salud de la población caldense, el otro 50% sugirió que NO era el caso.

Se observa que la institución tiene conocimiento básico del contexto social de los pacientes que son atendidos en la IPS, sin embargo, este factor es un aspecto de mejoramiento en la organización ya que por medio del conocimiento de las necesidades del contexto de la población

Caldense, se puede articular con el área de mercadeo para lograr un mayor crecimiento y comercialización de los servicios de salud requeridos por los usuarios y vinculación de nuevos clientes (EPS). Así mismo, se debería tener en cuenta el factor social para pensar en estrategias donde se creen políticas públicas para atención de usuarios mayores en servicios de rehabilitación física, teniendo en cuenta que la población del departamento cada vez es más longeva y podría ser una idea innovadora en el sector salud.

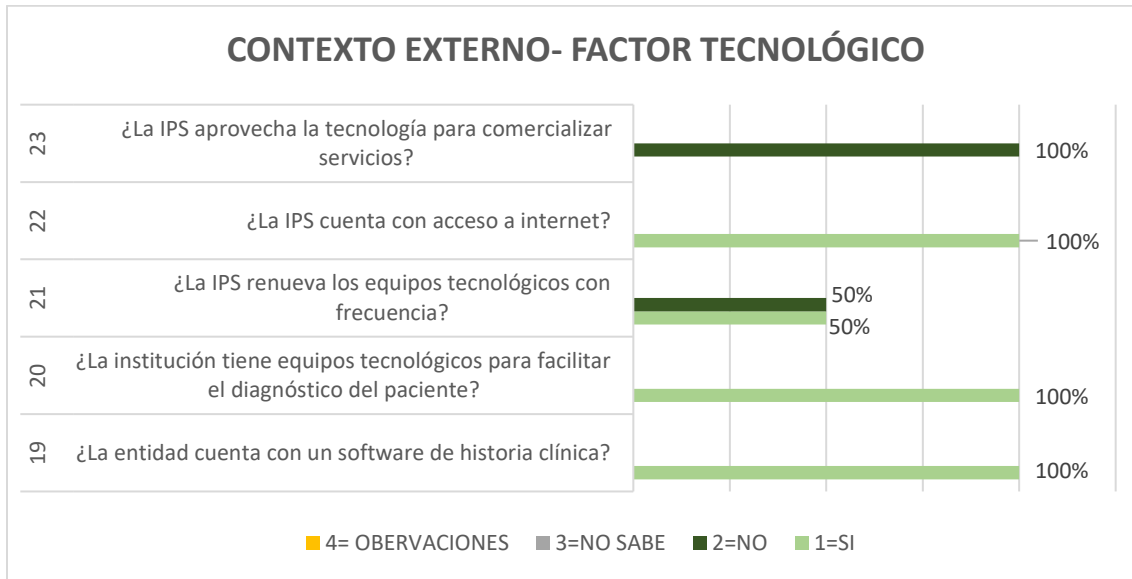


*Ilustración 17. Fuente: instrumento de recolección 2 (preguntas 11-18 Factor Social). Elaboración propia*

**Factor tecnológico:** El 100% de los encuestados afirmó que la IPS cuenta con un software de historia clínica, que cuenta con equipos tecnológicos para facilitar el diagnóstico del paciente (100%) y que cuenta con acceso a internet (100%), También el 100% resaltó que la IPS NO aprovecha la tecnología para comercializar servicios, y un 50% afirma que NO se renuevan los equipos tecnológicos con frecuencia.

Se evidencia que en la IPS tienen equipos de excelente tecnología para mejorar el diagnóstico en los pacientes, es decir, es vital para la organización que los equipos del área asistencial estén en perfecto estado y actualizados, sin embargo, no es prioridad los equipos de cómputo ni la

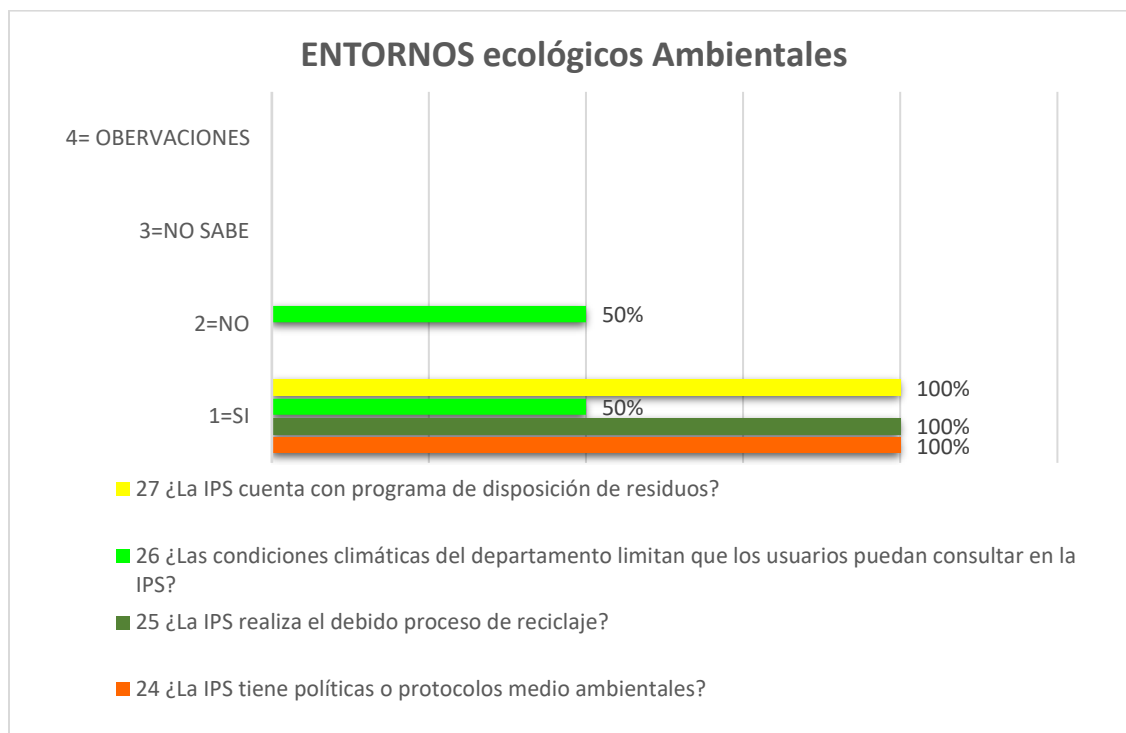
comercialización de servicios por medio de la tecnología, esta situación se presenta porque en la entidad no hay personal capacitado para realizar dichas funciones, en cuanto mantenimiento y mercadeo digital.



*Ilustración 18. Fuente: instrumento de recolección 2 (preguntas 19-23 Factor Tecnológico). Elaboración propia*

**Entornos ecológicos ambientales:** Un 100% de los encuestados señalan que la IPS tiene políticas o protocolos medio ambientales, que realiza el debido proceso de reciclaje (100%) y que la IPS cuenta con programa de disposición de residuos (100%). Un 50% de los encuestados afirma que las condiciones climáticas del departamento limitan que los usuarios puedan consultar en la IPS, el otro 50%, no encuentran limitaciones.

Para este análisis se observó que la IPS tiene actualizados y pone en marcha los protocolos y políticas medioambientales, esta situación se ejecuta porque es regulada por la normativa en todas la IPS del país, en cuanto a las condiciones climáticas del departamento, es un factor externo, pero influye en la asistencia o no de los usuarios a las citas con los especialistas, ya que algunos municipios como los del oriente, norte y bajo occidente son muy alejados de Manizales donde se prestan los servicios y en ocasiones el usuario debe viajar en temporada de invierno.



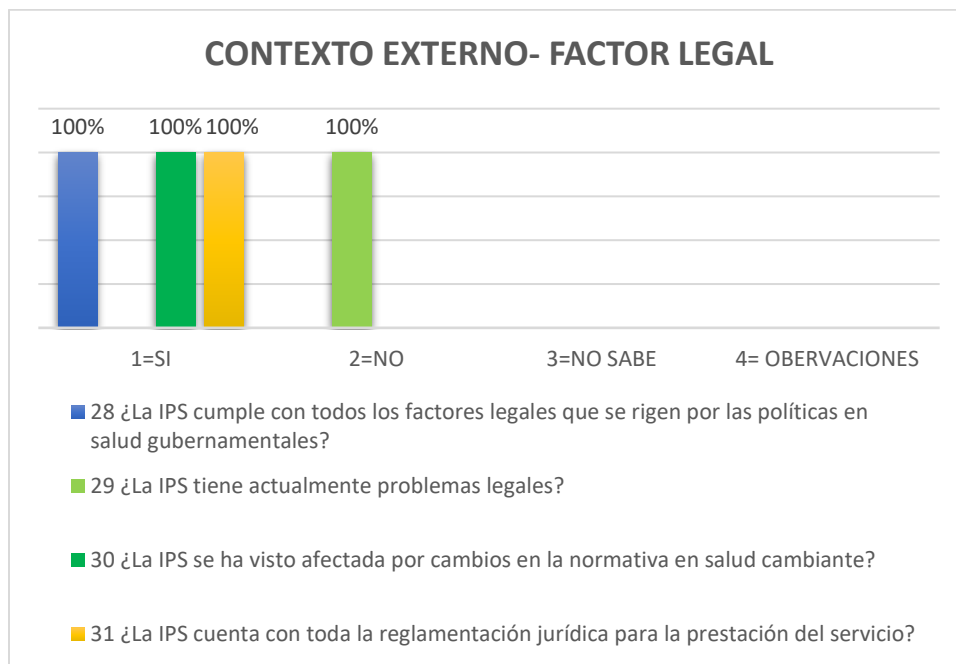
**Ilustración 19.** Fuente: instrumento de recolección 2 (preguntas 24-27 Entornos ecológicos ambientales).

*Elaboración propia*

**Factor legal:** de los encuestados el 100% señaló que La IPS cumple con todos los factores legales que se rigen por las políticas en salud gubernamentales, que cuenta con toda la reglamentación jurídica para la prestación del servicio (100%) y que NO tiene actualmente problemas legales (100%). Un 100% también afirma que La IPS se ha visto afectada por las actualizaciones en la normatividad en salud cambiante.

Se analiza en esta área, que la entidad tiene todos los documentos reglamentarios al día para su debido funcionamiento y que es de interés de la gerencia que estos procesos estén actualizados cada año para poder crear alianzas nuevas. Actualmente y por la situación de emergencia que atraviesa el mundo por el Covid-19, todas las entidades de salud han tenido que atender a la directriz que el estado ha diseñado para continuar prestando el servicio, entre ellas, la IPS tuvo

que diseñar y aplicar los protocolos de bioseguridad y acogerse a todos los decretos y resoluciones que se han emitido.



*Ilustración 20. Fuente: instrumento de recolección 2 (preguntas 28-31 Factor legal). Elaboración propia*

### 11.3 Percepción de los colaboradores:

Se aplicó el instrumento de recolección N. 3 a 6 colaboradores de la IPS de las siguientes áreas:

2 personas línea de frente

1 persona de facturación

1 persona seguridad y salud en el trabajo

1 persona calidad

1 coordinador médico

Los resultados obtenidos por áreas fueron los siguientes:

**Planeación:** Del total de los colaboradores encuestados 67 % conocen la misión y la visión, 33



% no la conocen. 67 % conocen los objetivos de la entidad, 33% no. 83 % conocen el organigrama, 17 % no lo conocen. 50 % conocen los valores institucionales, el otro 50 % no. 83 % conocen el mapa de procesos, 17 % no.

67 % refieren que el cronograma de actividades es socializado, 33 % respondieron negativamente.

67 % respondieron afirmativamente que los objetivos estratégicos de la organización son acordes con la misión y la visión, 33 % respondieron que no.

67 % respondieron afirmativamente que la entidad lo tiene en cuenta para la planeación de sus actividades, 33 % respondieron negativamente.

67 % están de acuerdo con que la IPS cuenta con los recursos necesarios para la ejecución de las actividades planeadas 33 % refieren que no

50 % de los encuestados respondieron que, si han sido socializados formalmente los anteriores aspectos en la entidad, 50 % respondieron que no.

Según lo analizado, los colaboradores no coinciden en las respuestas, ya que algunos de los empleados son nuevos y no han tenido un proceso completo de inducción y conocimiento de la organización, situación que puede ser mejorada desde la planeación de los procesos de inducción en el área de talento humano, ya que cuando ingresa un trabajador es muy importante realizar el proceso de presentación de la organización con posterior evaluación e interiorización del conocimiento.

Otra situación relevante es la planeación de las actividades, como hay rotación del personal y no se genera un debido seguimiento o control interno al cumplimiento de las metas, los colaboradores desconocen a cabalidad las funciones y actividades de cada uno y de los otros, es decir, qué responsabilidades y funciones tiene el cargo que está a nombre de la persona.

Situación de mejora para la organización, ya que una planeación articulada de actividades va a favorecer la eficiencia y eficacia de cada trabajador y por ende la sostenibilidad del negocio. En otras palabras, un buen proceso de inducción, adecuada capacitación y seguimiento a cada actividad son los pilares de una administración organizada en una entidad.



*Ilustración 21. Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 1-10). Elaboración propia.*

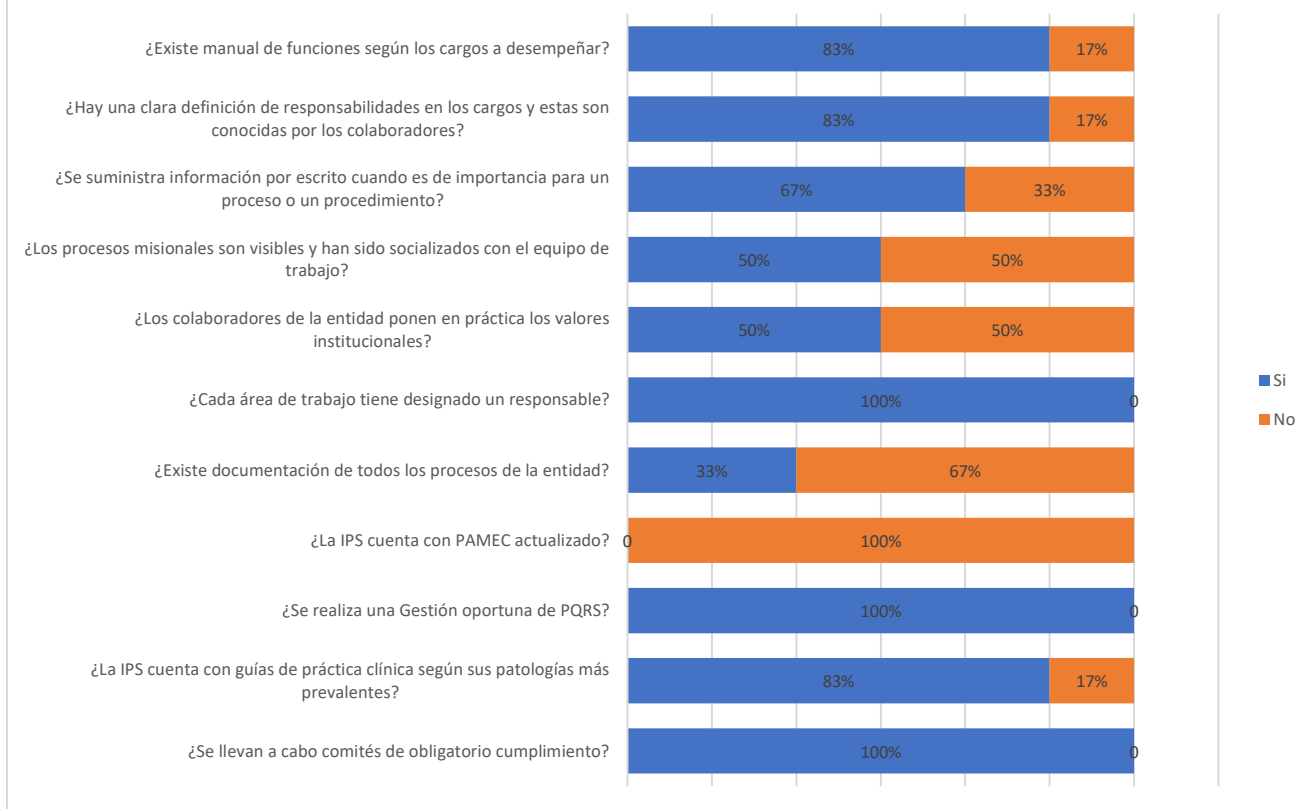
**Organización:** Del total de los colaboradores encuestados 83 % dice que, si existe manual de funciones según los cargos a desempeñar, el 17 % dice que no.

83 % respondió que hay una clara definición de responsabilidades en los cargos y estas son conocidas por los colaboradores, el 17 % dice que no. El 67 % dice que se suministra información por escrito cuando es de importancia para un proceso o un procedimiento, el 33 % dice que no. La mitad de los encuestados considera que los procesos misionales son visibles y han sido socializados con el equipo de trabajo, la otra mitad considera que no. La mitad de los encuestados considera que se ponen en práctica los valores institucionales, la otra mitad dice que no. El 100 % considera que cada área de trabajo tiene designado un responsable. El 67 % dice

que no existe documentación de todos los procesos de la entidad. El 33 % dice que sí. El 100 % respondió que la IPS NO cuenta con PAMEC actualizado. El 100 % considera que se realiza una Gestión oportuna de PQRS. El 83% respondió que La IPS cuenta con guías de práctica clínica según sus patologías más prevalentes, el 17 % dijo que no. El 100 % dicen que si se llevan a cabo comités de obligatorio cumplimiento.

En ésta área se infiere que hay un limitante en los procesos organizativos de la IPS, ya que algunos colaboradores no tienen la información clara de qué procesos existen y cuáles no, qué se debe hacer en cada caso y qué no, sin duda alguna, esta es una situación de mejora, la IPS debe fortalecer e interiorizar que los procesos de capacitación deben ser constantes en una empresa, que no solo es la capacitación en los temas asistenciales o reglamentarios, si no también, en actualización de información de la misma organización lo cual, es la base fundamental para el debido funcionamiento.

## CONTROL - PERCEPCIÓN COLABORADORES



**Ilustración 22.** Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 11-21). Elaboración propia.

**Dirección:** EL 100 % respondieron sí a que su jefe: tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área, asigna las cargas de trabajo de forma equitativa, asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores, que recibe un trato respetuoso por parte de sus jefes, que recibe de su jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de su trabajo, que se siente motivado por su jefe, que considera que el área administrativa de la IPS tiene capacidad de liderazgo; como se evidencia en la gráfica:

En el proceso de dirección los colaboradores manifiestan que hay óptimo liderazgo por parte de sus jefes, sin embargo, desde el análisis se puede inferir que no hay coherencia con otras áreas de

trabajo del proceso de investigación, ya que en el área organizacional y de planeación se evidencian algunas acciones que se pueden fortalecer para mejorar el direccionamiento de la organización.



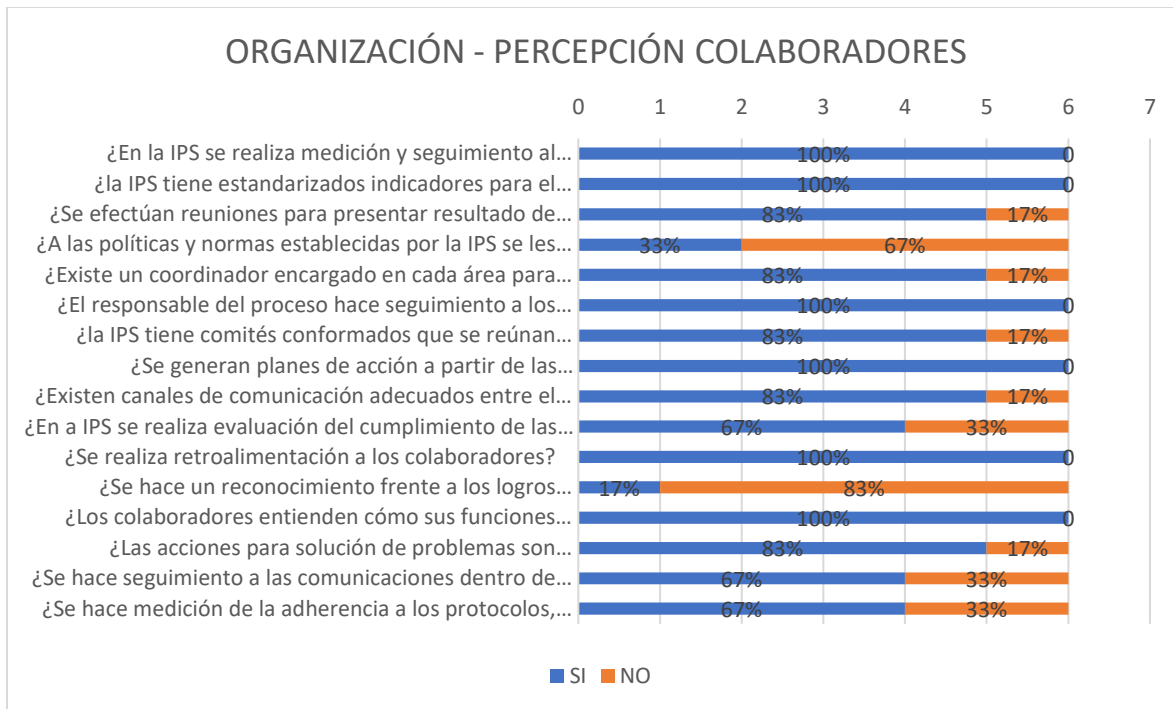
*Ilustración 23. Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 22-28). Elaboración propia.*

**Control:** EL 100 % respondieron que en la IPS se realiza medición y seguimiento al cumplimiento de objetivos. El 100 % dicen que la IPS si tiene estandarizados indicadores para el seguimiento de los objetivos. El 83 % dice que, si se efectúan reuniones para presentar resultado de indicadores, el 17 % dice que no. El 67 % dice que a las políticas y normas establecidas por la IPS no se les hace seguimiento en su cumplimiento, el 33 % dice que sí. el 83 % dice que, si existe un coordinador encargado en cada área para realizar la supervisión y verificación de los procesos, el 17 % respondió negativamente. El 100 % respondieron que el responsable del proceso si hace seguimiento a los controles establecidos. 83 % respondieron que la IPS tiene comités conformados que se reúnen periódicamente para analizar los logros y metas alcanzados, 17 % dicen que no. El 100 % dicen que si generan planes de acción a partir de las autoevaluaciones para mejorar los procesos. El 83 % dicen que sí existen canales de comunicación adecuados entre el nivel directivo y operativo de la entidad, el 17 % dice que no.

El 67 % dice que en a IPS se realiza evaluación del cumplimiento de las funciones de los colaboradores para determinar si sus acciones están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la entidad, el 33 % dice que no. El 100 % dice que si se realiza retroalimentación a los colaboradores. El 83 % refiere que no se hace un reconocimiento frente a los logros alcanzados, el 17 % dice que sí. El 100 % de los colaboradores entienden cómo sus funciones afectan y son afectadas por las de otros empleados. El 83 % refiere que las acciones para solución de problemas son informadas oportunamente, el 17 % no. El 67 % refiere que, si se hace seguimiento a las comunicaciones dentro de la organización, el 33 % dice que no. El 67 % dice que se hace medición de la adherencia a los protocolos, manuales, y procedimientos, el 33 % dice que no.

Se observó que la IPS realiza procesos básicos de seguimiento y control a las actividades planeadas, factor que es de suma importancia en una organización, ya que debe existir armonía entre la planeación, organización, dirección y control, es decir, si los aspectos anteriores tienen debilidades, lo más seguro es que el control no se podrá llevar a cabo por qué no hay forma de medir y evaluar acciones. En la IPS se evalúa los procesos generales razón por la cual se infiere que no hay un proceso completo de control en la organización.

En esta área se identifica otra acción de mejora y son los procesos de comunicación asertiva interna, situación que se ha evidenciado en varias áreas de trabajo del proceso de investigación.



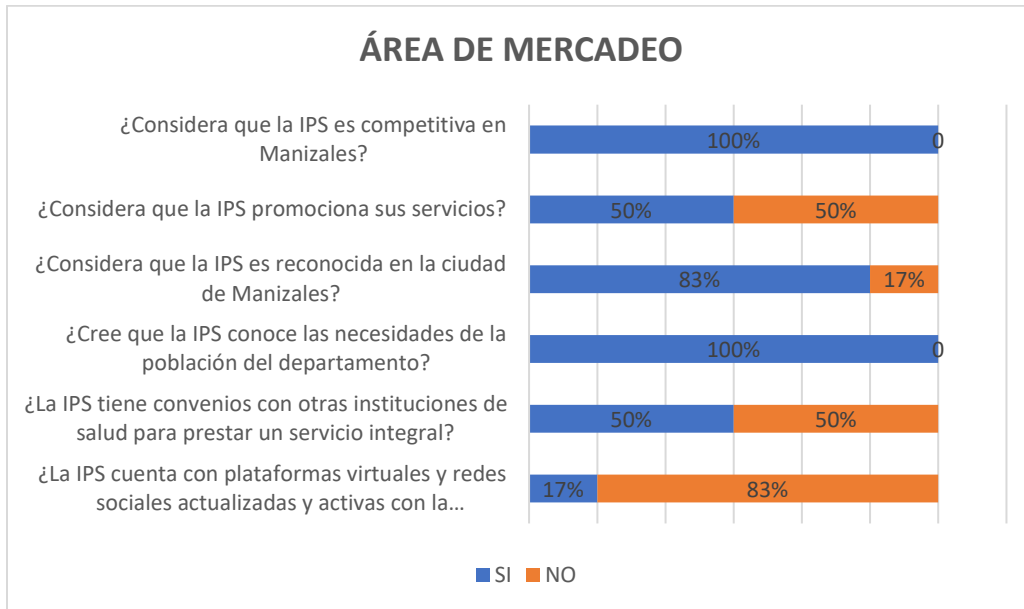
*Ilustración 24. Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 23-31). Elaboración propia.*

## Áreas de trabajo:

**Mercadeo:** El 100 % considera que la IPS es competitiva en Manizales, el 50 % considera que la IPS promociona sus servicios, el 50 % restante dice que no. El 83 % dice que, si Considera que la IPS es reconocida en la ciudad de Manizales, el 17 % dice que no. El 100 % respondió afirmativamente sobre que la IPS conoce las necesidades de la población del departamento. El 50 % consideran que la IPS tiene convenios con otras instituciones de salud para prestar un servicio integral, el 50 % dicen que no. 83 % consideran que La IPS no cuenta con plataformas virtuales y redes sociales actualizadas y activas con la información básica de sus servicios, 17 % dice que sí.

Desde lo observado se puede identificar que en la IPS no hay un área establecida o definida para las actividades de mercadeo por razones económicas, sin embargo, se realizan algunas funciones básicas a cargo de la gerente para lograr establecer convenios con otras entidades y promocionar

los servicios. Se considera relevante que la IPS pueda establecer esta área para potenciar su imagen corporativa y movilizar mucho más el uso del servicio.



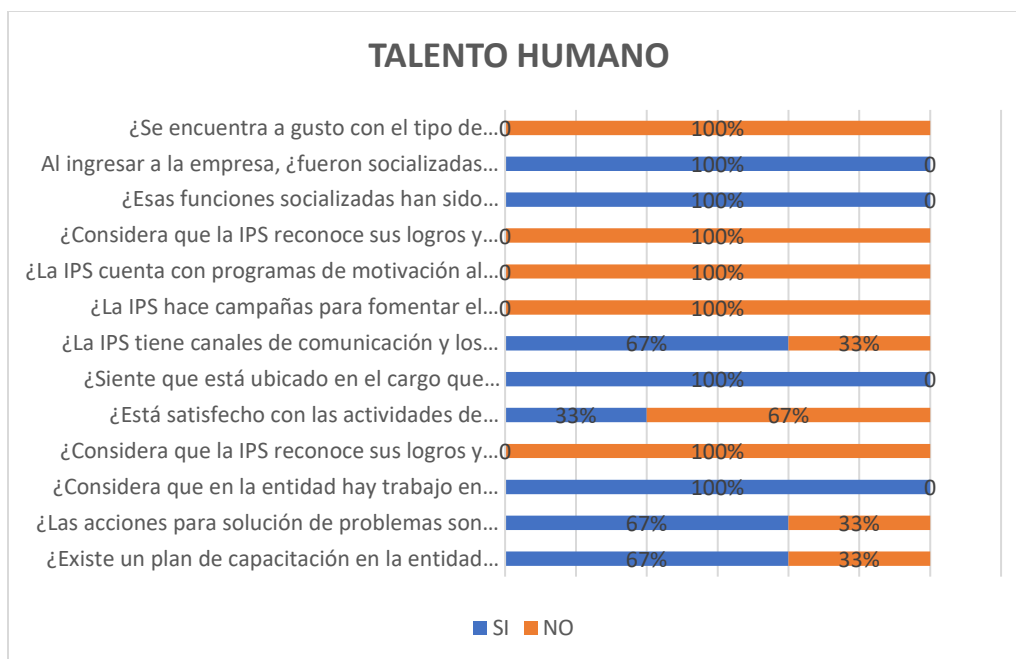
*Ilustración 25. Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 24-29). Elaboración propia.*

**Talento humano:** El 100 % de los encuestados refieren que no están a gusto con el tipo de contratación que tienen con la IPS. El 100% contestaron que al ingresar a la empresa fueron socializadas las funciones a desempeñar. El 100% refieren que estas funciones han sido respetadas. El 100% considera que la IPS NO reconoce sus logros y resultados a nivel laboral. El 100 % considera que la entidad no tiene programas de motivación al personal. El 100 % considera que la IPS no fomenta el sentido de pertenencia hacia la entidad. El 67 % considera que la IPS tiene canales de comunicación y los aplica en caso de presentar alguna queja o reclamación por parte del trabajador, el 33 % dice que no. El 100 % considera que siente que está ubicado en el cargo que desempeña, de acuerdo a sus conocimientos y habilidades. El 67 % considera que no está satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad. El 33 % dice que sí. El 100 % considera que si hay trabajo en equipo en la entidad. El 67 %



considera que las acciones para solución de problemas son informadas oportunamente, el 33% dice que no. El 67 % considera que si existe un plan de capacitación en la entidad que favorezca el mantenimiento y mejora del perfil de cada uno de los cargos, el 33 % no lo considera.

Se puede evidenciar que en esta área se tienen fortalezas y algunas debilidades que pueden ser potenciadas para su mejoramiento, entre ellas, se observa que la contratación es una de los desmotivantes que tiene los colaboradores, ya que la gran mayoría se encuentran por prestación de servicios, y según ellos, desfavorece el sentido de pertenencia. Así mismo , sucede con las actividades de bienestar o programas de motivación personal, situación que es de mucha importancia en una organización porque es la base fundamental para que los colaboradores puedan prestar un servicio de calidad, es una situación que se minimiza en la organización, pero que tiene muchas repercusiones a nivel administrativo (rotación del personal, sentido de pertenecía, comunicación asertiva, trabajo en equipo, calidad en la atención al usuario y prestación de servicios con humanización) en otras palabras, si el talento humano no está motivado, capacitado y valorado, seguramente va a ocurrir fragmentación en todos los procesos de la entidad.

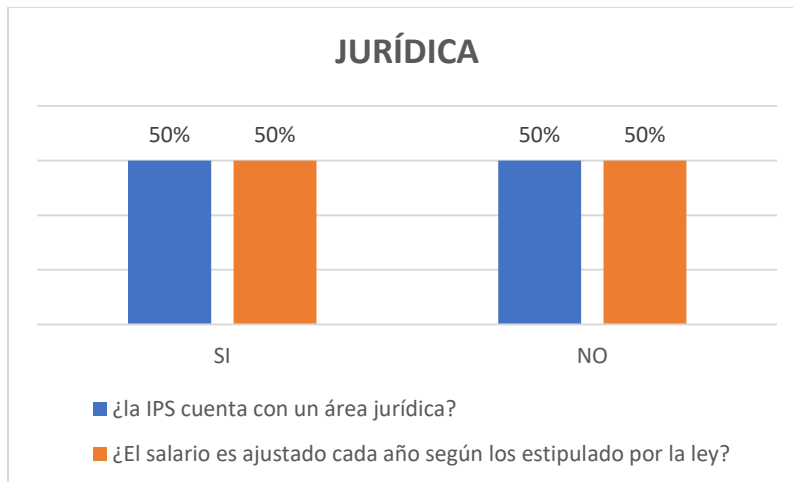


**Ilustración 26.** Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 30-42). Elaboración propia.

**Jurídica:** El 50 % de los encuestados dice que la IPS cuenta con área jurídica, el 50 % dice que no. El 50 % refiere que el salario es ajustado cada año según lo estipulado de ley el 50 % dice que no.

Se analiza que en el área jurídica hay interpretación diferente de las preguntas, sin embargo, en la IPS se observa que si tienen una persona encargada de esta área, pero es outsourcing se contrata extra mural, es decir, es una persona que no hace parte de la organización de tiempo completo, pero si tiene vínculo con algunas actividades de la IPS.

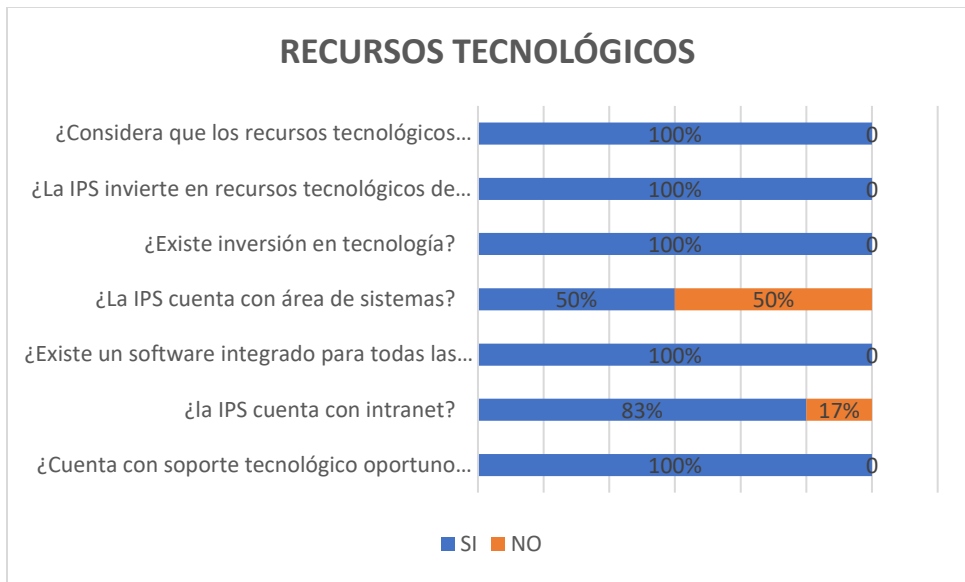
En cuanto al salario, se pudo analizar que aplica solo para algunos colaboradores, como se mencionó con anterioridad, no todos los empleados son contratados directo por la IPS, por tal razón el ajuste del salario aplica para los colaboradores que tengan contrato a término fijo o indefinido y no a los que estén contratados por prestación de servicios.



*Ilustración 27. Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 43-44). Elaboración propia.*

**Recursos tecnológicos:** EL 100 % de los encuestados considera que los recursos tecnológicos con los que cuenta la IPS para la realización de sus funciones son suficientes. El 100 % dice que la IPS si invierte en recursos tecnológicos de acuerdo las necesidades que se presentan. El 100 % dice que la existe inversión en tecnología. 50 % refiere que, si existe área de sistemas, 50 % dice que no. 100 % dicen que si existe un software integrado para todas las áreas. 83 % dice que la IPS cuenta con intranet, 17 % dice que no. El 100 % refiere que cuenta con soporte tecnológico oportuno en caso de requerirlo.

Se evidenció que no hay un área establecida de sistemas. En cuanto a la inversión de recursos tecnológicos propios del área asistencial, se observa que si se realiza el soporte técnico a los equipos para diagnóstico de enfermedades y se invierte en equipos de última generación y actualización.

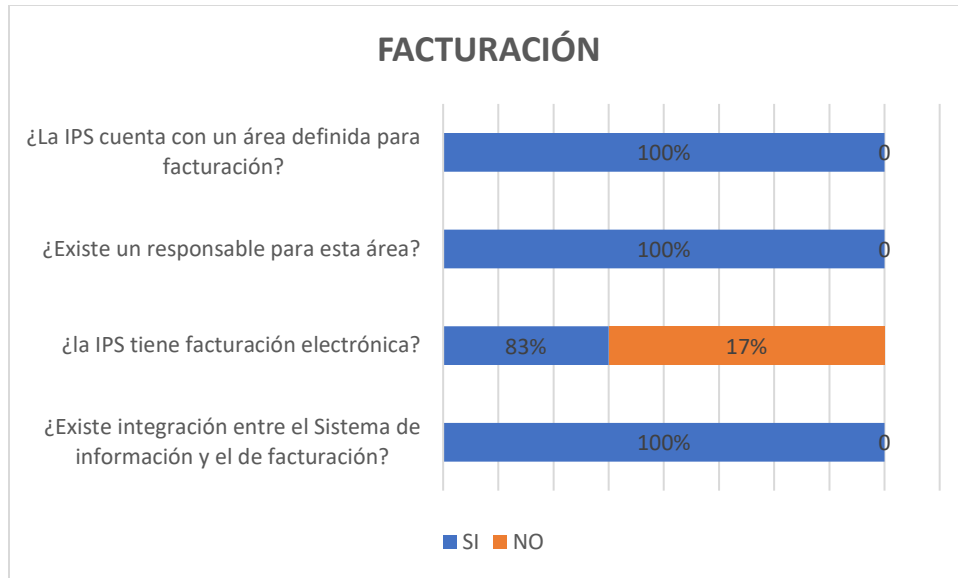


**Ilustración 28.** Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 45-51). Elaboración propia.

**Facturación:** El 100 % de los encuestados refieren que si hay un área definida para facturación.

El 100% respondieron que si hay un encargado para esta área. El 83 % dice que la IPS tiene facturación electrónica, el 17 % dice que no. El 100 % respondió afirmativamente que existe integración entre el Sistema de información y el de facturación.

Para el análisis es importante precisar que en el momento que se hizo la encuesta, la IPS no tenía facturación electrónica, como se explicó anteriormente.



*Ilustración 29. Fuente: instrumento de recolección 3 (preguntas 52-55). Elaboración propia.*

#### **11.4 Percepción de socios:**

Se aplicó el instrumento de recolección N. 4 a siete socios de la IPS, la encuesta se envió por correo electrónico a 6 de los encuestados y de manera presencial a 1, los 7 encuestados diligenciaron el instrumento donde se evaluaron de las siguientes áreas:

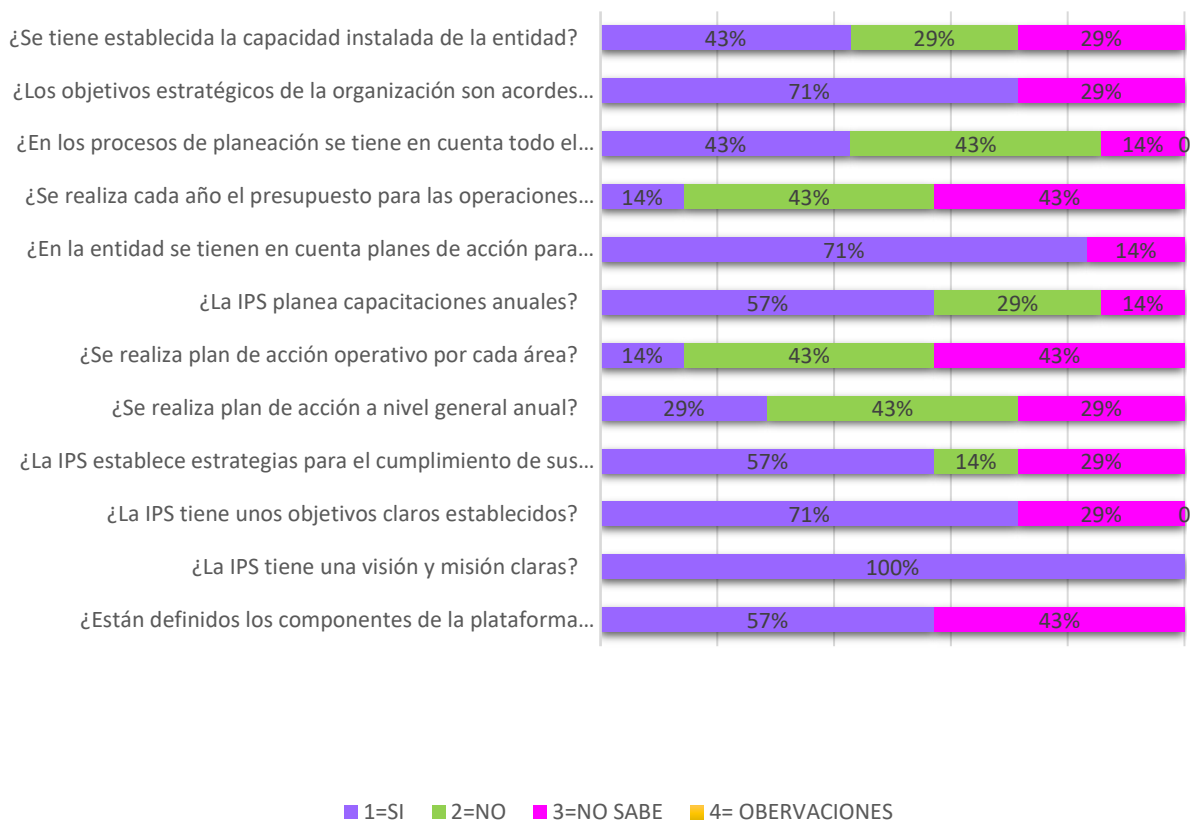
##### **Proceso administrativo:**

**Planeación:** Se aplicaron 12 preguntas en esta área obteniendo los siguientes resultados: el 57 % dice que si están definidos los componentes de la plataforma estratégica de la institución y 43 % no lo saben. El 100 % dice que la IPS tiene una visión y misión claras. El 71 % respondió que la IPS si tiene unos objetivos claros establecidos, el 29 % dice que no, además en esta pregunta se hace una observación que es “Siento que nos trazamos unos objetivos, pero no nos quedan claros a todos”. El 57% dice que La IPS si establece estrategias para el cumplimiento de sus objetivos, el 14% dice que no y el 29 % no sabe. El 29 % respondió que, si se realiza plan de acción a nivel general anual, el 43% dice que no y el 29 % no sabe. El 14 % respondió que, si se realiza plan de

acción operativo por cada área, el 43% dice que no y el 43 % no sabe. 57 % piensan que, si se realizan capacitaciones anuales, 29 % dicen que no y 14 % no saben. 71 % dicen que en la entidad si se tienen en cuenta planes de acción para problemas que se puedan presentar, el 14 % no saben. 14 % de los encuestados dicen que si se realiza cada año el presupuesto para las operaciones que se van a llevar a cabo en la empresa, el 43% no sabe el 43% restante dice que no. El 43 % dice que, si se tiene en cuenta a todo el personal para los procesos de planeación, el 43 % dice que no y el 14 % no sabe, además se hace una observación en esta pregunta y es: “No se cuenta con todo el personal para la planeación”. El 71 % respondieron afirmativamente sobre si los objetivos estratégicos de la organización son acordes con la misión y la visión, el 29 % no sabe. El 43 % dice que no se tiene la capacidad instalada de la entidad, el 29 % dice que no y el 29 % restante no sabe.

En los resultados obtenidos según lo analizado, se evidencia que los socios discrepan en sus respuestas, además es de resaltar el gran porcentaje de respuestas contestadas con la opción “No sabe”, poniendo de manifiesto la falta de conocimiento por parte de los estos sobre la organización, situación que puede ser mejorada, desde la planeación de procesos de impartición de información como asambleas de socios en donde se buque la sensibilización sobre la importancia y responsabilidad que tienen cada uno de estos respecto a la adecuada gestión y participación de la planeación en la institución.

## PERCEPCIÓN DE SOCIOS-PLANEACIÓN



**Ilustración 30.** Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 1-12 Planeación). Elaboración propia

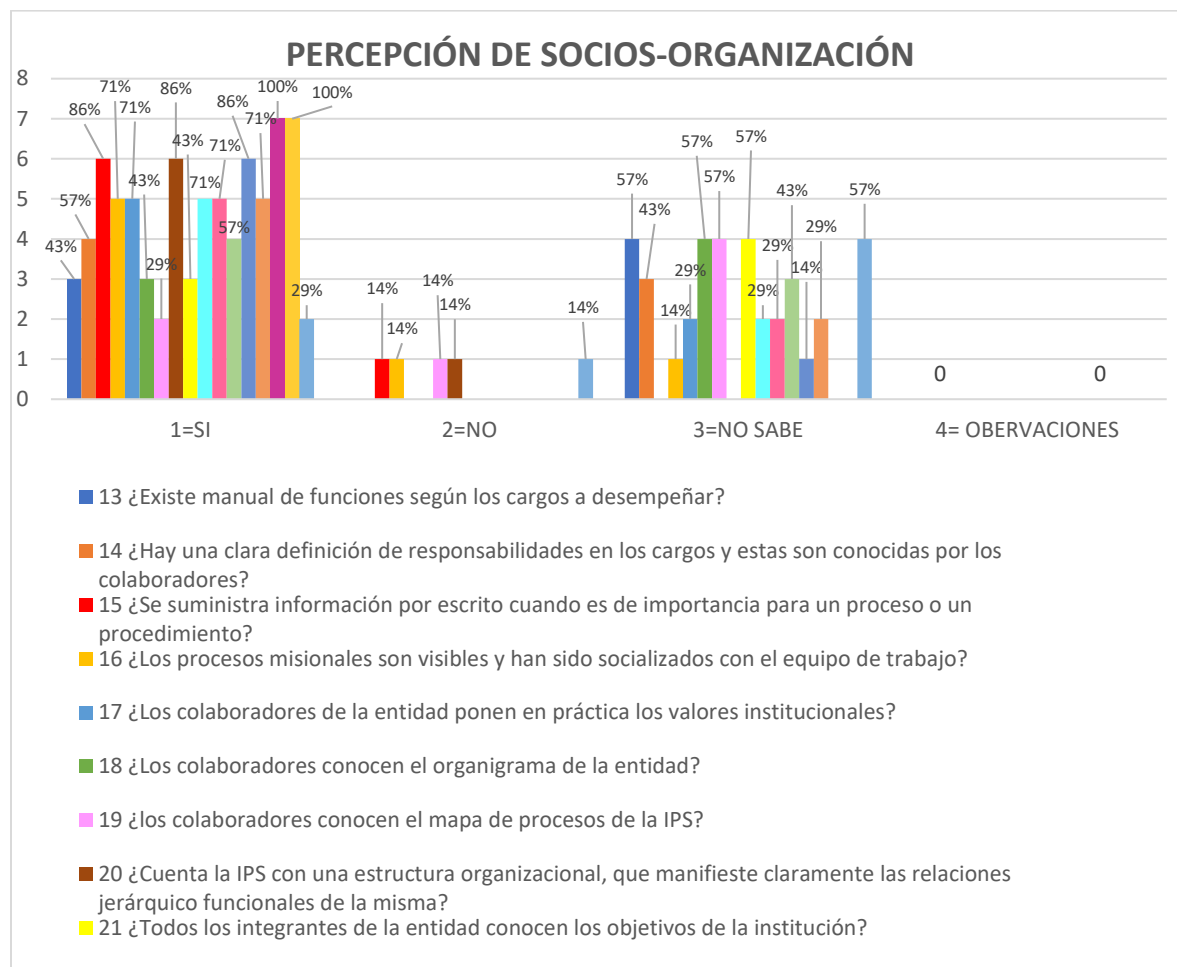
**Organización:** Se realizaron 17 preguntas y las respuestas obtenidas fueron:

El 43 % dicen que, si existe manual de funciones según los cargos a desempeñar, el 57 % no saben. El 57 % dicen que, si hay clara definición de responsabilidades en los cargos y estas son conocidas por los colaboradores, el 43 % no saben. El 86 % dicen que si se suministra información por escrito cuando es de importancia para un proceso o un procedimiento, el 14 % dice que no y hacen una observación: “no supe por que cambiaron el sistema de Xenia”. El 71 % considera que los procesos misionales son visibles y han sido socializados con el equipo de trabajo, el 14 % considera que no y el 14 % no sabe. El 71 % considera que los colaboradores de la entidad ponen en práctica los valores institucionales, el 29 % no saben. El 43 % consideran

que los colaboradores conocen el organigrama de la entidad, el 57 % no lo saben. El 29 % consideran que los colaboradores conocen el mapa de procesos de la IPS, el 14 % que no y el 57 % no lo saben. El 86 % considera que la IPS cuenta con una estructura organizacional, que manifiesta claramente las relaciones jerárquico funcionales de la misma, el 14 % no lo considera. El 43 % considera que todos los integrantes de la entidad conocen los objetivos de la institución el 57 % no saben. El 71% dice que cada área de trabajo si tiene designado un responsable, el 39 % no lo saben. El 71 % respondió que la entidad si cuenta con los servicios, protocolos, procedimientos de habilitación, de acuerdo con la resolución 3100 del 2019, el 29 % no lo saben. 57 % de los encuestados refieren que, si existe documentación de todos los procesos de la entidad, 43 % no lo saben. El 86 % refieren que si se cuenta con PAMEC actualizado el 14 % no lo saben. El 71 % respondió que si se realiza una gestión oportuna de PQRS el 29 % no lo sabe. El 100 % refiere que la IPS cuenta con guías de práctica clínica según sus patologías más prevalentes. El 100 % respondieron que si se llevan a cabo comités de obligatorio cumplimiento. El 29 % respondieron que todos los sistemas de información de la institución si están integrados o cuentan con interfaces de integración, el 14 % dice que no y el 57 % no lo sabe.

En esta área organizacional, al igual que en la anterior, se pone de manifiesto la falta de concordancia en las respuestas ofrecidas por los socios, ya que un porcentaje considerable manifiesta no saber la respuesta en muchos de los ítems evaluados y algunos socios, no conocen la existencia de procesos y o la falta de estos, y aunque se evidencia la documentación de los procesos, de las guías y protocolos, se hace visible la importancia de la socialización y actualización de la información con los socios de la organización.



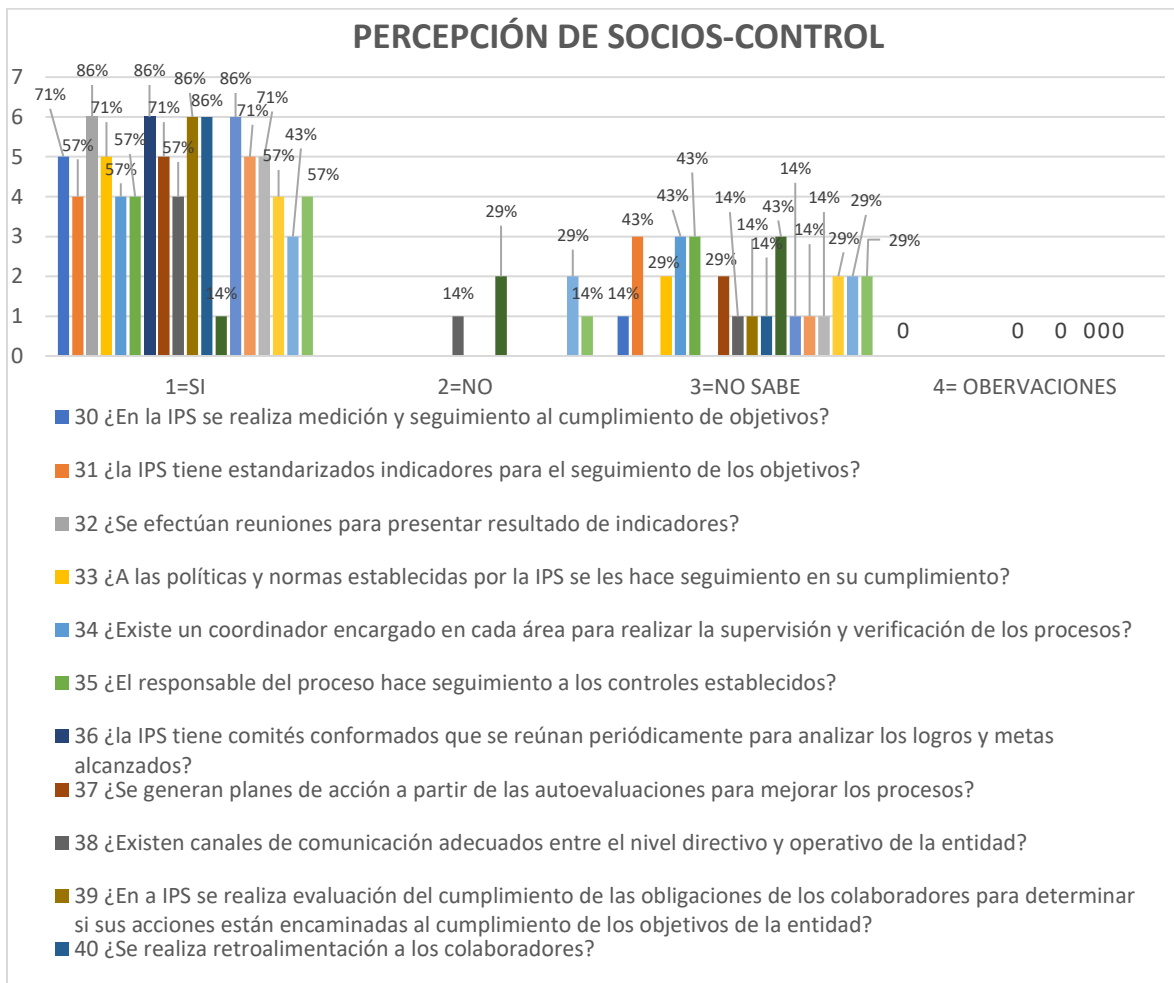


*Ilustración 31. Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 13-29 Organización). Elaboración propia*

**Control:** se aplicaron 18 preguntas obteniendo los siguientes resultados: el 71 % consideran que en la IPS se realiza medición y seguimiento al cumplimiento de objetivos, el 14 % no lo sabe, además se hace una observación: “Algunos como la calidad de la historia clínica”. 57 % respondieron que la IPS tiene estandarizados indicadores para el seguimiento de los objetivos, 43 % no lo sabe. 86 % dicen que se efectúan reuniones para presentar resultado de indicadores (una persona no dio respuesta este ítem,). El 71 % refiere que a las políticas y normas establecidas por la IPS se les hace seguimiento en su cumplimiento, el 29 % no sabe. El 57 % respondió que sí existe un coordinador encargado en cada área para realizar la supervisión y verificación de los

procesos, el 43 % no lo sabe. El 57 % respondió que el responsable del proceso hace seguimiento a los controles establecidos, el 43 % no lo sabe. El 86 % respondió que la IPS tiene comités conformados que se reúnan periódicamente para analizar los logros y metas alcanzados (una persona no dio respuesta este ítem,). El 71 % considera que se generan planes de acción a partir de las autoevaluaciones para mejorar los procesos. El 29 % no lo sabe. El 57 % refiere que existen canales de comunicación adecuados entre el nivel directivo y operativo de la entidad. El 14 % dice que no y el 14 % no sabe, realizan una observación que es: “Existen canales, pero a veces no son muy efectivos”. El 86 % refiere que en la IPS se realiza evaluación del cumplimiento de las obligaciones de los colaboradores para determinar si sus acciones están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la entidad, el 14 % no lo sabe. El 86 % dice que se realiza retroalimentación a los colaboradores, el 14 % no lo sabe. El 14 % dice que se hace un reconocimiento frente a los logros alcanzados, el 29 % dice que no y el 43 % no lo sabe, hacen una observación: “Se hacen reconocimientos, no sé si a todos los colaboradores”. El 86 % dice que los colaboradores entienden cómo sus funciones afectan y son afectadas por las de otros empleados, el 14 % no lo sabe. El 71 % refiere que las acciones para solución de problemas son informadas oportunamente, el 14 % no lo saben y hay una observación: “La mayoría de las veces”. El 71 % refiere que se hace seguimiento a las comunicaciones dentro de la organización, el 14 % no lo saben y hay una observación: “algunas veces”. El 57 % refieren que se hace medición de la adherencia a los protocolos, manuales, políticas y procedimientos, el 29 % no lo saben; hay una observación: “a algunos”. 43 % considera que las relaciones contractuales establecidas se evalúan y controlan periódicamente, el 29 % no lo consideran y el 29 % no lo saben. El 57 % respondieron que, si se realiza evaluación de riesgos institucionales en forma periódica, el 14 % dice que no y el 29 % no lo saben.

Se observa que existen incoherencias en las respuestas brindadas por los socios, debido a que no hay un sistema de control en el seguimiento de los indicadores u objetivos, presentándose de manera superficial con el objetivo de cumplir con lo establecido y reglamentado; los socios no tienen claridad en lo que respecta al proceso de control, seguimiento e intervención de indicadores.



**Ilustración 32.** Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 30-41 Control). Elaboración propia

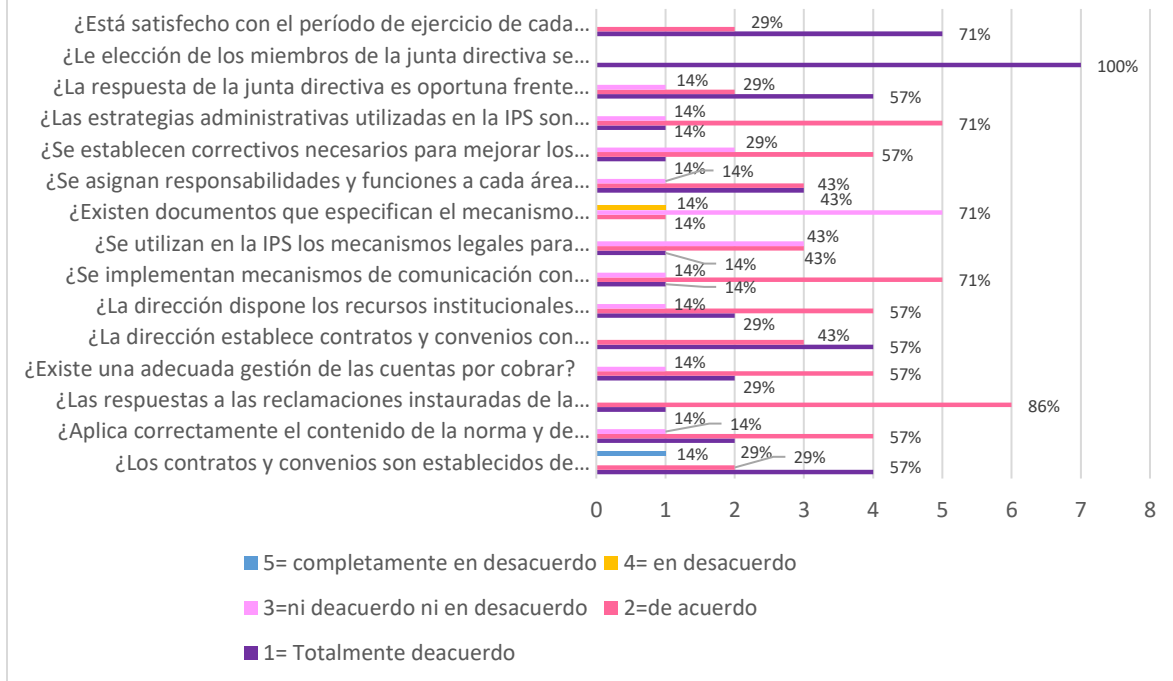
**Dirección:** En esta área se aplicaron 15 preguntas, con los siguientes resultados.

El 57 % de los encuestados está totalmente de acuerdo con que los contratos y convenios son establecidos de acuerdo con la oferta de servicios que la institución está en capacidad de brindar, el 29 % está de acuerdo y el 14 % está completamente en desacuerdo. El 29 % está totalmente de acuerdo con que se aplica correctamente el contenido de la norma y de los manuales de procesos y procedimientos de contratación al momento de celebrar contratos o convenios, el 57 % está de acuerdo y el 14 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 14 % está completamente de acuerdo con que las respuestas a las reclamaciones instauradas de la entidad se dan de forma oportuna, el 86 % está de acuerdo. El 29 % está totalmente de acuerdo con que existe una adecuada gestión de las cuentas por cobrar, el 57 % está de acuerdo, el 14 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 57 % está totalmente de acuerdo con que la dirección establece contratos y convenios con otras instituciones, de acuerdo con la normatividad y los manuales de procesos y procedimientos de contratación adoptados por la institución, el 43 % está de acuerdo. El 29 % está totalmente de acuerdo que la dirección dispone los recursos institucionales según los requerimientos de cada área, el 57 % está de acuerdo, el 14 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 14 % está totalmente de acuerdo que se implementan mecanismos de comunicación con cada área, el 71% está de acuerdo, el 14 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 14 % está totalmente de acuerdo que se utilizan en la IPS los mecanismos legales para ejercer los derechos y deberes de los colaboradores, el 43% está de acuerdo, el 43% ni en acuerdo ni en desacuerdo. El 14 % está de acuerdo con que existen documentos que especifican el mecanismo correcto para ejercer el cumplimiento de los derechos: conciliaciones, demandas, tutelas, el 71 % ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 14 % en desacuerdo. El 43% está completamente de acuerdo con que se asignan responsabilidades y funciones a cada área de la institución, el 43% de acuerdo el 14 % ni en

acuerdo ni en desacuerdo. El 14 % está completamente de acuerdo que se establecen correctivos necesarios para mejorar los procesos, el 57 % está de acuerdo el 29% ni en acuerdo ni en desacuerdo. El 14 % está totalmente en acuerdo con que las estrategias administrativas utilizadas en la IPS son buenas, el 71 % está de acuerdo y el 14 % ni en acuerdo ni en desacuerdo. El 57 % está totalmente en acuerdo sobre la respuesta de la junta directiva es oportuna frente a las necesidades de la institución, el 29 % está de acuerdo y el 14 % ni en acuerdo ni en desacuerdo. El 100 % están totalmente de acuerdo en que la elección de los miembros de la junta directiva se hace de manera democrática. El 71 % está totalmente de acuerdo con que está satisfecho con el período de ejercicio de cada miembro de la junta directiva, el 29 % está de acuerdo.

En el área de dirección, los socios respondieron de manera variada a cada de una de las preguntas, mostrando al igual que en los anteriores resultados, la falta de concordancia entre estas respuestas, evidenciándose la ausencia de articulación del equipo de los socios y la falta de conocimiento de dichos procesos de dirección, ya que dejan de lado fortalezas y oportunidades de mejora con las que cuenta la entidad y que deberían ser conocidas por estos mismos para poder ser intervenidas y controladas.

## PERCEPCIÓN DE SOCIOS-DIRECCIÓN



*Ilustración 33. Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 48-62 Dirección). Elaboración propia*

### Áreas de trabajo

**Talento humano:** Del total de los encuestados 14% considera existe un documento donde se muestra la planeación del talento humano, 43% que no existe y 43% desconoce la respuesta, un 29% considera que se tiene elaborado el perfil de colaboradores que necesita la institución, 29% niega esta afirmación y el 43% no sabe, 14% afirma que se tiene estandarizado el proceso de selección del personal, 43% respondió negativamente y 43% desconoce la respuesta, 29% consideran que todas las personas contratadas en las áreas cumplieron con el proceso de vinculación, mientras que el 14% consideran lo contrario y un 57% no sabe, 43% consideran que la IPS cuenta con un programa de inducción al cargo estipulado y se lleva a cabo, mientras que el 57% desconoce la respuesta, 71% de los encuestados respondió afirmativamente a si en la IPS realiza el proceso de) liquidación nómina y prestaciones sociales, mientras que el 29% no lo

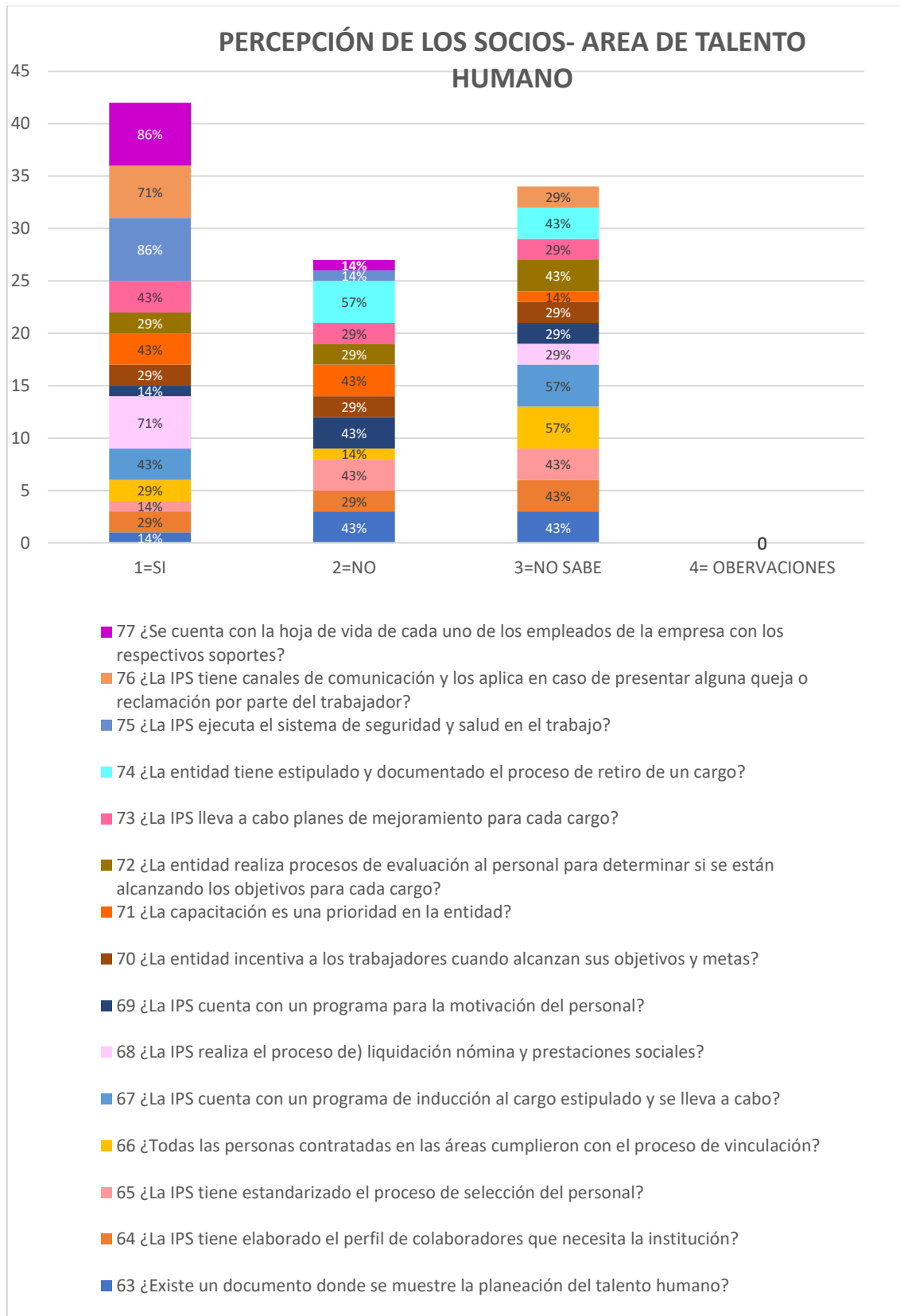
saben, 14% de los encuestados respondieron que La IPS cuenta con un programa para la motivación del personal, 43% niegan que exista este programa mientras, 29% no conocen de este, y se responde haciendo la observación de qué “se hacen actividades motivacionales, no creo que corresponda a un programa”, 29% de los encuestados afirmaron que la entidad incentiva a los trabajadores cuando alcanzan sus objetivos y metas, otro 29% niega este incentivo, mientras el otro 29% restante desconoce de estos incentivos y se responde con una observación “No está claro que el incentivo sea por lograr una meta”, 43% respondieron que la capacitación es una prioridad en la entidad, 43% niega que lo sea y 14% no sabe, 29% considera que la entidad realiza procesos de evaluación al personal para determinar si se están alcanzando los objetivos para cada cargo, 29% no lo considera y 43% no sabe sobre este, 43% considera que la IPS lleva a cabo planes de mejoramiento para cada cargo, mientras que el 29% no lo considera y el 29% no lo sabe, un 57% considera que la entidad no tiene estipulado y documentado el proceso de retiro de un cargo, mientras que 43% desconocen si se tiene estipulado o no, un 86% afirma que la IPS ejecuta el sistema de seguridad y salud en el trabajo, mientras el 14% afirma que no se ejecuta, un 71% considera que la IPS tiene canales de comunicación y los aplica en caso de presentar alguna queja o reclamación por parte del trabajador, mientras que un 29% no saben y un 86% de los colaboradores afirma que se cuenta con la hoja de vida de cada uno de los empleados de la empresa con los respectivos soportes, un 14% respondió negativamente a esta pregunta.

En esta área se presentan tanto fortalezas como debilidades, pero cabe resaltar que es notoria una importante cifra de desconocimiento por parte de los socios respecto a todos los procesos de selección de personal, los perfiles de los colaboradores, motivación del personal, vinculaciones, entre otros, evidenciándose la falta de acercamiento e interés de estos por las áreas de talento

humano.

Una de las respuestas a destacar, fue la relacionada con los programas de motivación personal, debido a que la institución no cuenta con dicho programa importante para incentivar el trabajo del personal y, además, muchos encuestados afirmaron contar con el programa o no conocer sobre este.

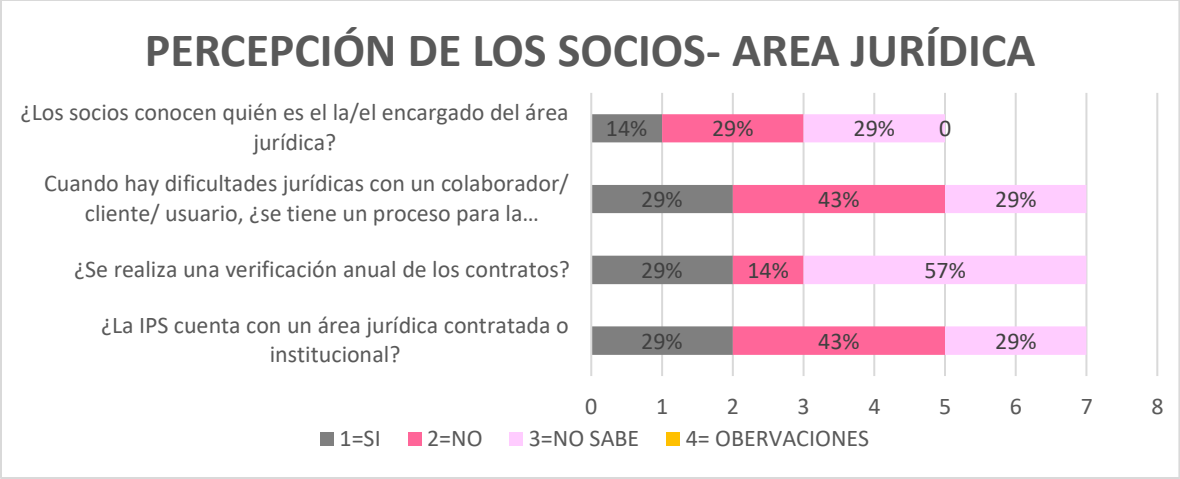




**Ilustración 34.** Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 63-77 Talento humano). Elaboración propia

**Jurídica:** Un 29% de los encuestados afirma que la IPS cuenta con un área jurídica contratada o institucional, mientras que un 43% respondió que no se cuenta con ella, 29% de los encuestados respondió que no saben, un 29% afirman que se realiza una verificación anual de los contratos, un 14% respondieron que no, mientras que el 57% dicen no saber sobre este, un 29% de los encuestados respondió que cuando hay dificultades jurídicas con un colaborador/ cliente/ usuario, se tiene un proceso para la resolución del conflicto, 43% respondió que no, mientras que un 29% no sabe y un 14% afirmó que los socios conocen quién es el la/el encargado del área jurídica, un 29% respondieron que no, mientras que el 29% no lo sabe, dos de los encuestados no respondieron a esta pregunta.

Se pone de manifiesto la ambigüedad en las respuestas referente al área jurídica en donde algunos de los socios afirman contar con ella, lo cual no es real, ya que está contrata en la modalidad outsourcing. En la institución se cumple con los requerimientos jurídicos y además se hace responsable con todos los procesos y contratos, pero un alto porcentaje de los socios respondió desconocer sobre estos.



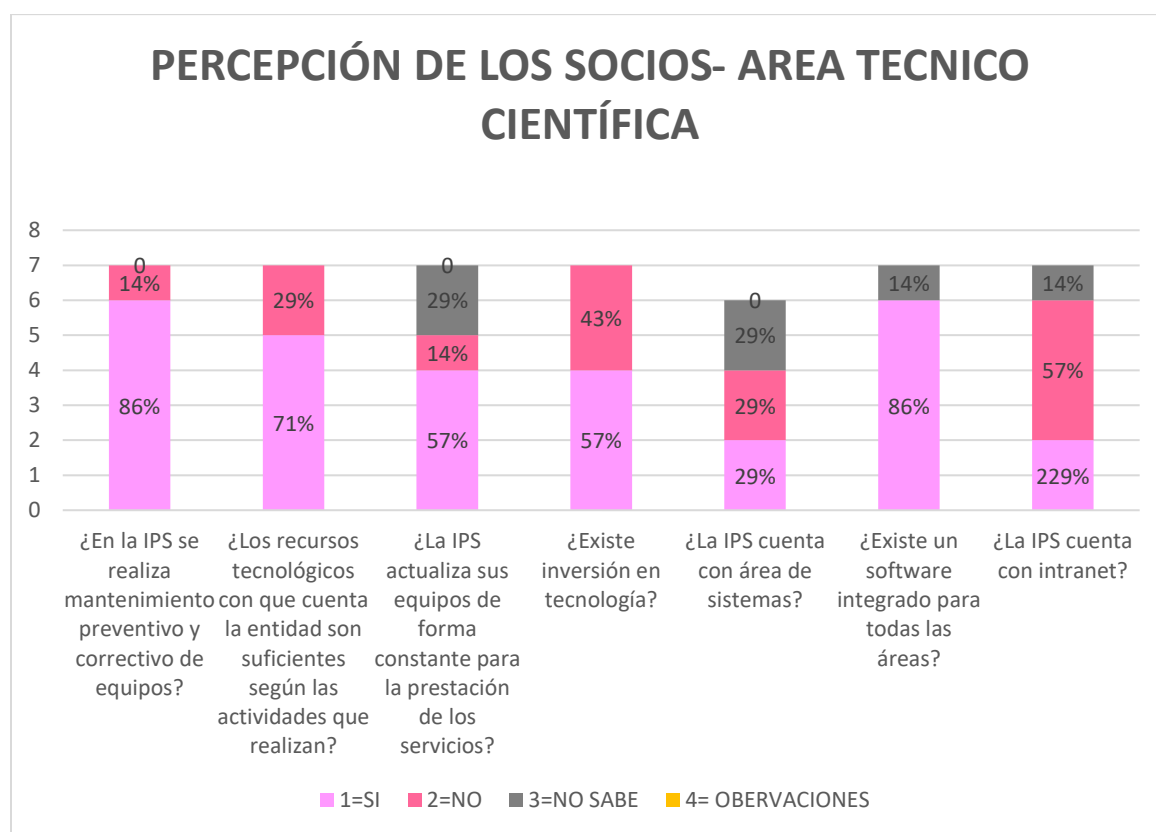
*Ilustración 35. Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 78-81 Área Jurídica). Elaboración propia*

**Técnico científica:** De los encuestados un 86% afirmó que en la IPS se realiza mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, mientras que 14% afirmó que no se realiza, un 71% afirmó que los recursos tecnológicos con que cuenta la entidad son suficientes según las actividades que realizan, mientras que el 29% afirma que no son suficientes, un 57% respondió que la IPS si actualiza sus equipos de forma constante para la prestación de los servicios, un 14% dicen que no se actualizan los equipos y un 29% no sabe si se actualizan, un 57% afirma que existe inversión en tecnología, mientras que un 43% afirma que no, un 29% afirma que la IPS cuenta con área de sistemas, un 29% dice no contar con esta área y 29% desconoce de esta, se hace la observación de “ No existe un área de sistemas, pero si un contratista para brindar un soporte en sistemas”, un 86% respondió que existe un software integrado para todas las áreas, mientras que un 14% no sabe si existe o no y un 29% afirma que la IPS cuenta con intranet, 57% niega que exista intranet y 14% no sabe.

Desde la observación de las respuestas se evidencia que, aunque la IPS cuenta con equipos actualizados, no se encuentran a la vanguardia, debido a esto se evidenciaron algunas respuestas

negativas por parte de los socios.

Se observa discordancia en algunas respuestas que vale la pena resaltar, como los es la implementación de intranet, ya que algunos socios respondieron que la IPS si cuenta con este servicio sin tenerlo. También, la existencia de un área establecida de sistemas, la cual no existe, entre otras respuestas más, que ponen de manifiesto como los socios desconocen esta área tecnológica de la institución.

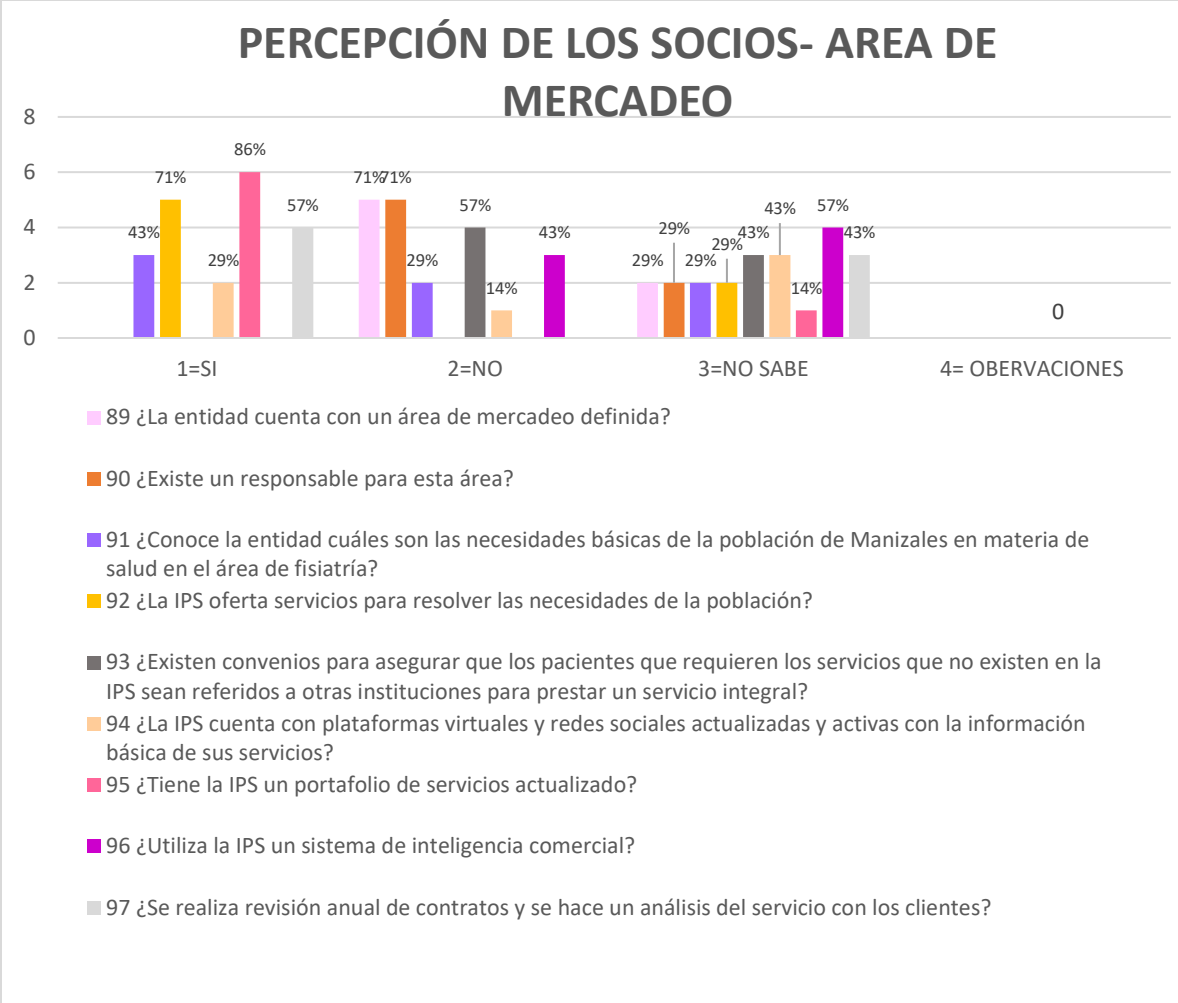


**Ilustración 36.** Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 82-88 Área tecno científica). Elaboración propia

**Mercadeo:** De los encuestados un 71 % afirma que la entidad NO cuenta con un área de mercadeo definida, mientras que el 29% no lo sabe, un 71% dice que NO existe un responsable para esta área y un 29% no sabe, un 43% respondió que la entidad conoce cuáles son las necesidades básicas de la población de Manizales en materia de salud en el área de fisiatría, 29%

responden que no se conocen las necesidades y 29% no lo saben, un 71% afirma que la IPS oferta servicios para resolver las necesidades de la población, mientras que 29% no sabe, un 57% resalta que no existen convenios para asegurar que los pacientes que requieren los servicios que no existen en la IPS sean referidos a otras instituciones para prestar un servicio integral, mientras que 43% no sabe, un 29% afirma que la IPS cuenta con plataformas virtuales y redes sociales actualizadas y activas con la información básica de sus servicios, 14% dice que la IPS no cuenta con estas plataformas mientras que un 43% no sabe y se hace la observación de que “ Si se tiene una plataforma pero su actividad es poca, la incursión en redes sociales es mínima”, un 86% afirma que la IPS tiene un portafolio de servicios actualizado, mientras que el 14% no sabe, un 43% afirma que la IPS no tiene un sistema de inteligencia comercial, un 57% no lo sabe y un 57% respondió que se realiza revisión anual de contratos y se hace un análisis del servicio con los clientes, mientras que un 43% no lo sabe.

A partir del análisis de las respuestas de los socios y la realidad de la institución se tiene claro que en la IPS no hay un área establecida de mercadeo quizás, por razones económicas; aunque algunos socios desconocían esto, la mayoría pudo responder correctamente.

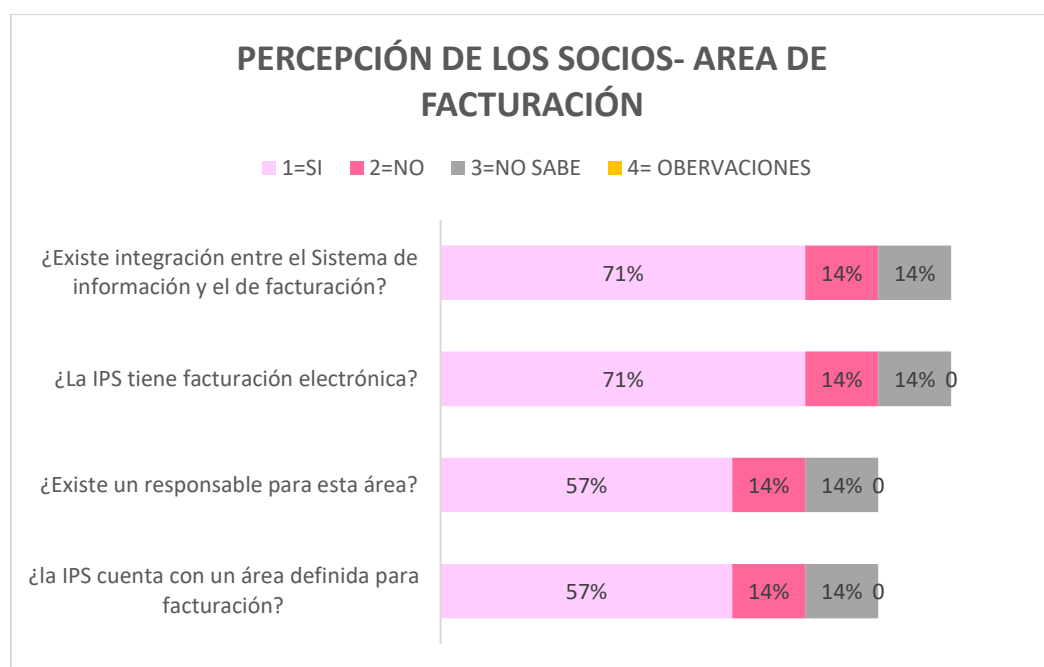


*Ilustración 37. Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 89-97Área de mercadeo). Elaboración propia*

**Facturación:** De los encuestados un 57% respondió que la IPS cuenta con un área definida para facturación, 14% respondió que no, mientras que el 14% NO sabe y se hace la observación de que “No es un área definida, existe personal que apoya la gestión de facturación”, un 57% afirma que existe un responsable para esta área, un 14% dice que no existe, mientras que 14% no lo sabe, uno de los encuestados responde con la siguiente observación “Esta dentro de las funciones de Gerencia”, un 71% respondió que la IPS tiene facturación electrónica, un 14% afirma que No, mientras que 14% no lo sabe, se hace una observación de “Todavía hay plazo”, y un 71% afirmó que existe integración entre el Sistema de información y el de facturación, un

14% lo negó, y 14% no lo sabe.

Al momento de realizar la encuesta la institución no contaba con área de facturación electrónica, pero más de la mitad de los encuestados respondieron que si existía. Además, también afirmaron la existencia de integración entre el sistema de información y el de facturación cuando este no existe, denotándose nuevamente la falta de conexión e impartición de la información entre los socios.

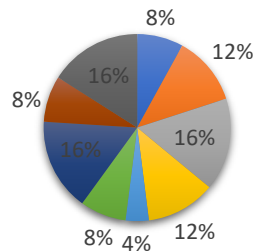


**Ilustración 38.** Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 98-101 Facturación). Elaboración propia

Frente a la pregunta ¿Cuáles de las siguientes áreas considera pertinentes implementar dentro de la IPS? Se obtuvieron los siguientes resultados:

## ¿Cuáles de las siguientes áreas considera pertinentes implementar dentro de la IPS?

- Revisoría fiscal
- Auditoría
- Comunicaciones y mercadeo
- Investigación
- Convenios docencia- servicio
- Dirección de proyectos
- Jurídica
- Talento Humano
- Técnico científico



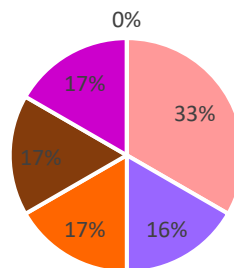
**Ilustración 39.** Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 102). Elaboración propia

Como se evidencia en la gráfica las áreas que más votos obtuvieron fueron área de comunicaciones y mercadeo, área jurídica y área técnico científica.

Como se infiere del siguiente gráfico el área que, según la percepción de los socios debe fortalecer, es el área de gerencia, con un 33 % de las respuestas, seguida por el área de atención al usuario y seguridad y salud en el trabajo con un 17 % cada una.

## ¿En qué área administrativa cree que se deben fortalecer los procesos de la IPS?

- Gerencia
- Coordinación médica
- Calidad
- Seguridad y salud en el trabajo X
- Atención al usuario
- Todas las anteriores



**Ilustración 40.** Fuente: instrumento de recolección 4 (preguntas 104). Elaboración propia



Frente a la pregunta qué estrategias administrativas se pueden implementar en la IPS según la percepción de socios, se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Que las EPS con las cuales se contrate envíen pacientes para terapias físicas.
- Prevenir y blindarse en los contratos para evitar la mora en los pagos para que la IPS tenga flujo de caja constante.
- Que contesten el teléfono cuando uno llama a los funcionarios de la parte administrativa o al menos un mensaje y recordar llama más tarde.
- Creo que sería fundamental revisar por parte de todos los profesionales de la institución las guías de manejo, incentivando nuevamente la academia y fortaleciendo los procesos de atención y calidad en la atención por parte de cada uno.
- Definir claramente las funciones de cada uno de los integrantes de la empresa
- Definir un área de facturación.
- Establecer con prioridad un área de mercadeo.
- Apertura, fortalecimiento, mercadeo y contratación de terapia ocupacional, lenguaje, psicología, fisioterapia.
- Yo creo que podría beneficiar mucho a la institución contar con un apoyo en el área de inteligencia comercial y de comunicación y mercadeo porque apoyarían procesos que en este momento recaen todos en la gerencia.
- De igual manera se podría articular estas estrategias de comunicación con convenios docencia Servicio que permitirían ofrecer otros servicios de manera más integral a los pacientes sin recargar el trabajo de los socios trabajadores.

- Es necesario crear un plan estratégico de desarrollo para orientar la asignación de excedentes, la realización de convenios, la vinculación de personal de apoyo, la incorporación de herramientas virtuales, entre otras.
- Mejorar el manejo del personal

Teniendo en cuenta la información recolectada y los resultados obtenidos se evidencia que una de las principales oportunidades de mejoramiento es la unificación de los conceptos y procesos que están establecidos, pero no se llevan a cabo pues la percepción evaluada en las 3 áreas (junta directiva, área administrativa y asistencial) es contradictoria; ya que no están alineados los conceptos, procesos y demás de cada una de las personas encuestadas. Este punto se prioriza para su intervención ya que una comunicación asertiva y conocimiento de los procesos conlleva al éxito de la organización, porque de lo contrario conduce a desagregación, falta de pertenencia institucional, alteración del funcionamiento interno y externo, pérdida de la responsabilidad individual, de la sostenibilidad y la imagen institucional. Se evidencia que la causa no es falta de socialización o de capacitación, pues aunque se lleven a cabo no hay aceptación ni interiorización de la información por cada integrante, además, la falta de motivación del personal, de incentivos, de contratación laboral directa y reconocimiento de su labor generan un mal clima laboral que permean el sentido de pertenencia de los trabajadores y se ve reflejado en el rendimiento y proactividad de cada uno, lo que entorpece el trabajo en equipo y la consecución de los logros.

Otros factores importantes es la falta de seguimiento y control de las actividades siendo, evidente la falta de un programa de control interno para poder asignar responsables de cada área y crear, seguir, evaluar y socializar indicadores y metas, por lo tanto, es de vital importancia imprimir

MIPG.

En el área de planeación también se encontraron oportunidades de mejoramiento como la falta de un cronograma de trabajo anual general y por áreas y la falta de asignación de presupuesto para dichas actividades.

## **11.5 Comparación de las respuestas**

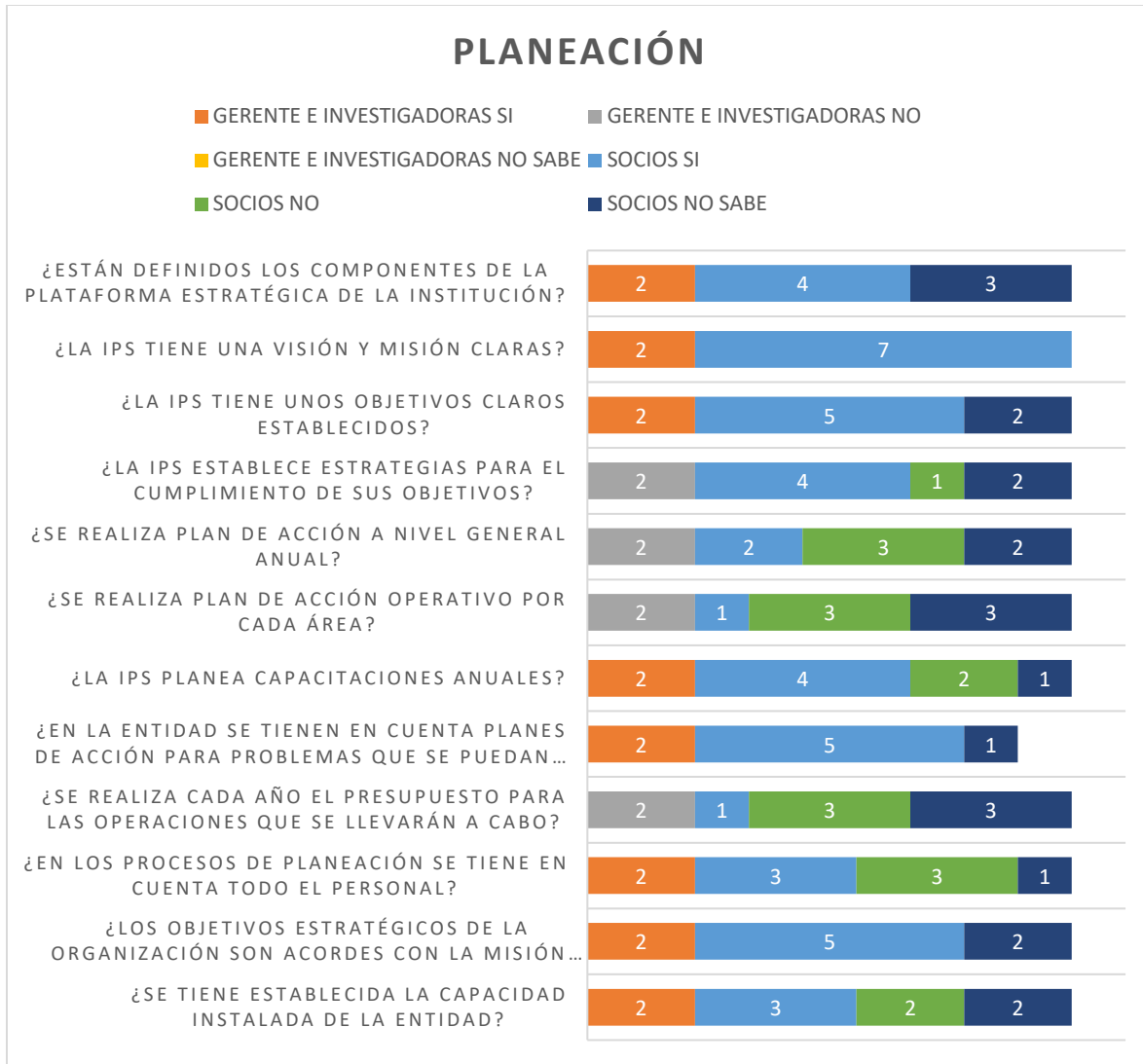
### **11.5.1 Etapas del proceso administrativo: planeación- organización y control.**

Al aplicar las encuestas se realizaron algunas preguntas similares tanto a la gerencia como a los socios para determinar el grado de uniformidad en las respuestas, además se realizó la comparación con lo encontrado por las investigadoras hallando los siguientes resultados:

A pesar de contar con una plataforma estratégica definida 3 de los 7 socios no lo saben además todos dice que si existe misión y visión. La gerencia, las investigadoras y 5 socios concuerdan que la IPS tiene unos objetivos claros establecidos, 2 no lo saben. La gerencia, las investigadoras y 4 socios concuerdan en que La IPS establece estrategias para el cumplimiento de sus objetivos, 1 socio refiere que no y 2 no lo saben.

No se realiza plan de acción general anual por parte del área administrativa, sin embargo 2 socios dicen que si, 3 que no y 2 no lo saben, tampoco se realiza plan operativo por cada área, no obstante 1 socio dice que si, 3 que no y 3 que no lo saben. A pesar que la IPS realiza plan de capacitaciones anuales, 2 socios dicen que no y 1 no sabe, 4 dice que sí. La gerencia, las investigadoras y 5 socios concuerdan en que en la entidad se tienen en cuenta planes de acción para problemas que se puedan presentar, 1 socio dice que no y 1 no contestó. A pesar que la entidad no se realiza cada año el presupuesto para las operaciones que se llevarán a cabo, 1 socio dice que si, 3 dicen no y 3 no lo saben. La gerencia, las investigadoras y 3 socios concuerdan en

que en los procesos de planeación se tiene en cuenta todo el personal, 3 dicen que no y 3 no lo saben. La gerencia, las investigadoras y 5 socios dicen que los objetivos estratégicos de la organización son acordes con la misión y la visión 2 no lo saben. A pesar de tenerse la capacidad instalada de la entidad, 2 socios respondieron que no y 2 lo saben, 3 refieren que sí. A continuación, se presenta la gráfica con la información.



**Ilustración 41.** Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 1-12) y 4 (preguntas 1-12).

Se evidencia en el proceso de planeación, falta de uniformidad en las respuestas, pues los socios,

en su mayoría, según lo encontrado, no conocen los procesos de la entidad, no tienen clara la plataforma estratégica y tampoco los objetivos, no saben de la existencia de procesos como las capacitaciones y la capacidad instalada y refieren que hay procesos que no se hacen como la realización del plan operativo general y por áreas y la realización del presupuesto anual.

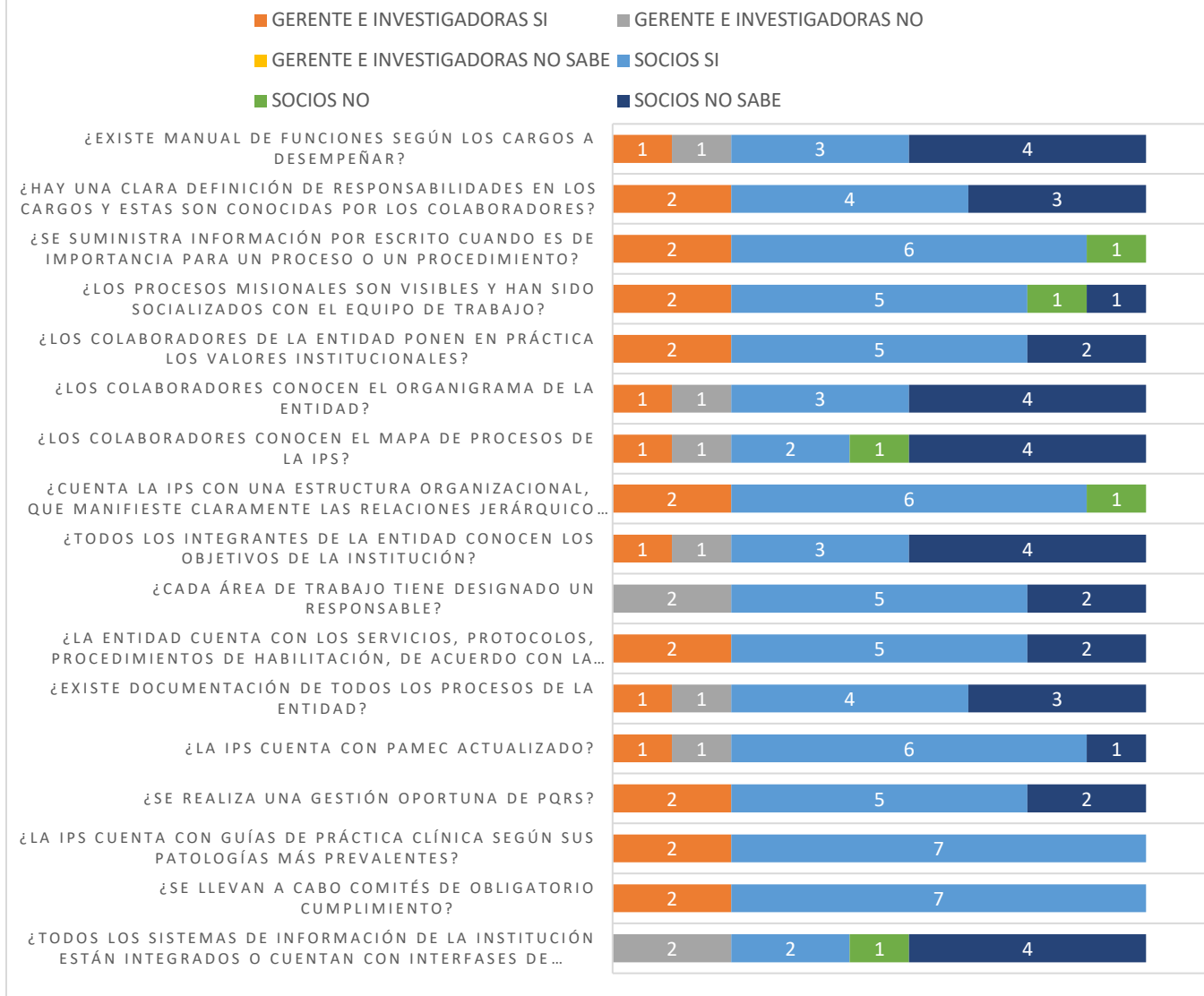
Lo anterior puede obedecer a causas como falta de comunicación efectiva, falta de sentido de pertenencia con la empresa y sus procesos, falta de socialización o de interiorización de la información.

Debido a la importancia que tiene conocer estos procesos por quienes son los socios, se considera fundamental intervenir en este punto ya que como lo dice Serna Gómez: “La planeación estratégica 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, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (7).

Por lo tanto, la empresa debe trabajar en la solidez de la plataforma estratégica, sobre todo en la socialización y aceptación de esta por parte de los socios y debe implementar cronogramas de actividades y presupuestación anual para mejorar los procesos administrativos.

En la etapa de organización del proceso administrativo se obtuvieron los siguientes resultados comparativos:

## ORGANIZACIÓN



**Ilustración 42.** Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 13-29) y 4 (preguntas 13-29). Elaboración propia.

Como se evidencia en la gráfica existen resultados discordantes en la mayoría de respuestas. Con respecto al manual de funciones existe, pero gerencia refiere “falta el de la parte asistencial”, 4 socios no saben si existe o no y 3 dicen que sí. 3 socios dicen que no saben si hay una clara definición de responsabilidades en los cargos, 4 dicen que si al igual que la gerencia y las

investigadoras. 1 socio refirió que no se suministra información por escrito cuando es de importancia para un proceso o procedimiento. A pesar que los procesos misionales han sido socializados y son visibles 1 socio dice que no y 1 socio dice que no saben, los demás dicen que sí, 2 socios refieren que no saben si los colaboradores de la entidad ponen en práctica los valores institucionales, el resto incluyendo gerencia dicen que sí.

Según lo observado por las investigadoras los colaboradores no conocen el organigrama de la IPS ni el mapa de procesos, la gerencia manifiesta que si al igual que 3 socios con respecto al primero y 2 en el segundo, 4 en ambos dicen que no saben y uno en el mapa de procesos dice que no. Además, también se observó por parte de las investigadoras que no todos los integrantes de la entidad conocen los objetivos de la institución, la gerencia dice que si, al igual que 3 socios y 4 no lo saben. La gerencia, las investigadoras y 6 socios refieren que la IPS cuenta con una estructura organizacional que manifieste claramente las relaciones jerárquico funcionales, 1 socio dice que no. Según lo observado cada área de trabajo no tiene designado un responsable, lo confirma la gerente, pero 5 de los socios dicen que si hay un responsable y 2 no lo saben.

La entidad cuenta con los servicios, protocolos, procedimientos de habilitación, de acuerdo con la resolución 3100 del 2019, 5 socios refieren que si y 2 no lo saben.

La gerencia refirió que la IPS tiene el PAMEC en proceso de actualización, se constató que aún no está actualizado, 6 de los socios consideran que sí y 1 no lo sabe. La gerencia, las investigadoras y 5 socios concuerdan en que Se realiza una Gestión oportuna de PQRS, 2 no lo saben. Todos coinciden con que existen guías de práctica clínica según las patologías más prevalentes y también que se llevan a cabo los comités de obligatorio cumplimiento. Todos los sistemas de información de la institución no están integrados o cuentan con interfaces de integración, sin embargo 2 socios refirieron que si, 1 que no y 4 no saben.

Al igual que en proceso administrativo de planeación, se observan respuestas poco uniformes en la organización, llamando la atención que en su mayoría los socios responden que no saben. Esta etapa del proceso es fundamental ya que como lo indica Henry Fayol: “Organizar es proveer a la empresa de todo lo útil para su funcionamiento: material, herramientas, capital y personal. Organizar, es saber constituir un cuerpo social”. Los socios y la gerencia deben estar en la misma sintonía, tener claros qué procesos se llevan a cabo y cuáles no, considerar revisar nuevamente el mapa de procesos y el organigrama para identificar las áreas de trabajo y designar responsables, además, tener por escrito y en el archivo documental de la IPS todos los procesos.

En el ámbito del control los hallazgos son similares que los 2 anteriores siguiendo la tendencia de la falta de uniformidad en las respuestas. Debido a que este es fundamental para la autorregulación, detección de errores y establecimiento de planes de mejoramiento se encontró que en la IPS, según lo que la gerencia respondió y lo que pudieron constatar las investigadoras, no se realiza medición ni seguimiento al cumplimiento de los objetivos, tampoco se tienen estandarizados indicadores para el seguimiento de estos ni se efectúan reuniones para presentar su resultado, no se hace seguimiento al cumplimiento de normas y políticas, no existe un coordinador encargado por área para supervisión y verificación de procesos ni hay un responsable para el proceso de seguimiento de controles. Llama la atención que a pesar de ser claro que no existen la mayoría de socios respondió que sí y algunos que no saben, como se evidencia en la ilustración. la IPS tiene comités conformados que se reúnen periódicamente para analizar los logros y metas alcanzados, 6 socios dicen que sí y uno no respondió, sin embargo, ante la falta de medición y seguimiento de los procesos no se tiene claro lo que se presenta en dichas reuniones, según la gerencia se hace énfasis en procesos económicos. La gerencia y las

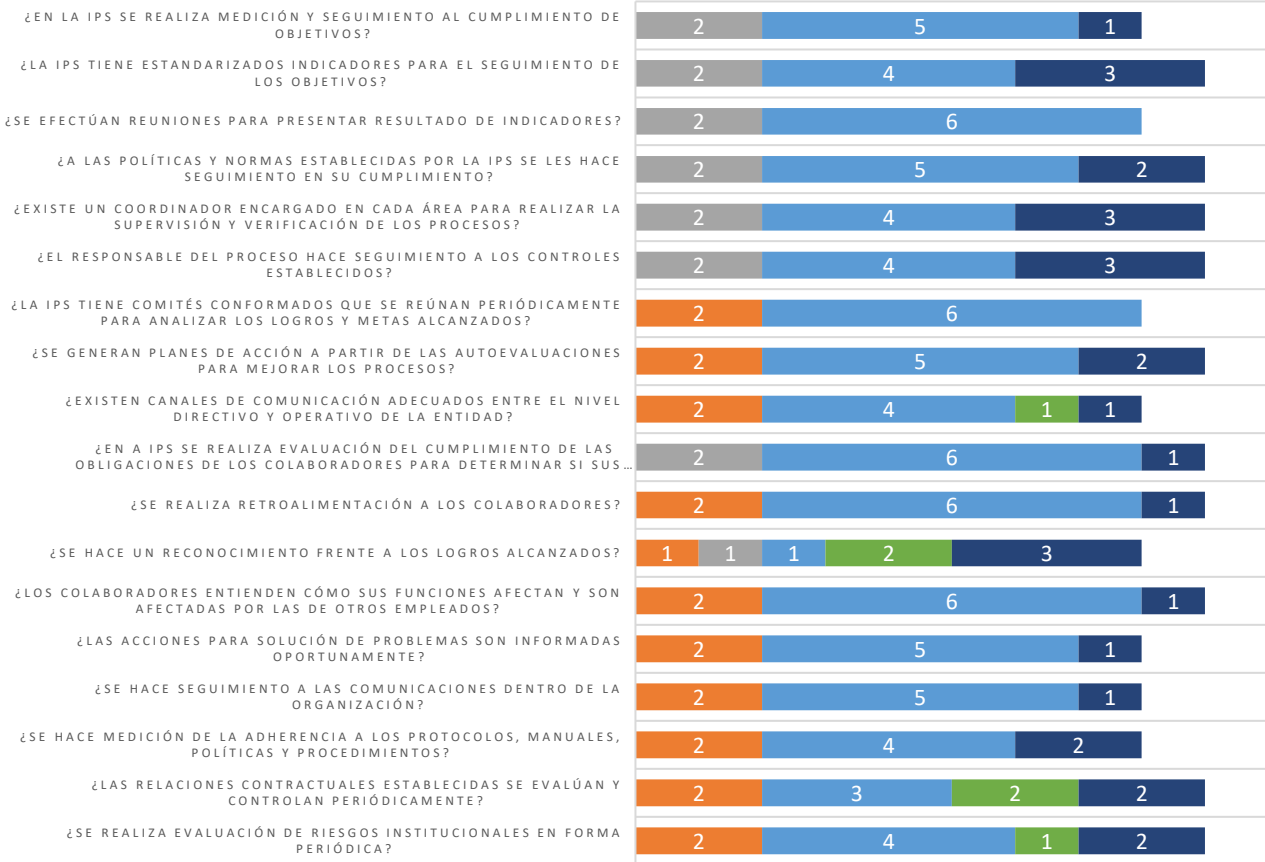
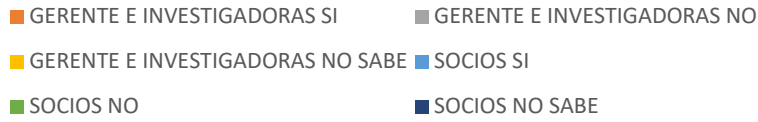


investigadoras dice que, si se generan planes de acción a partir de las autoevaluaciones para mejorar los procesos, 5 socios dicen que si y 2 que no saben. 4 socios, las investigadores y gerencia dicen que, si existen canales de comunicación adecuados entre el nivel directivo y operativo de la entidad, 1 socio dice que no y 1 no sabe y 1 no respondió haciendo la claridad de que “existen, pero no son muy efectivos”. En la empresa no se realiza evaluación del cumplimiento de las obligaciones de los colaboradores para determinar si sus acciones están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la entidad, sin embargo 6 socios dicen que si y 1 que no sabe. 6 socios concuerdan con la gerencia sobre que se realiza retroalimentación a los colaboradores, 1 socio no lo sabe. La gerencia responde que se hace un reconocimiento frente a los logros alcanzados, las investigadoras constatan que no, 1 socio dice que sí, 2 que no y 3 no saben, uno no responde las opciones, pero coloca como observación: “Se hacen reconocimientos, no sé si a todos los colaboradores”. 6 socios refieren que los colaboradores entienden cómo sus funciones afectan y son afectadas por las de otros empleados, 1 no sabe y gerencia y las investigadoras dicen que sí. 5 socios dicen que las acciones para solución de problemas son informadas oportunamente, al igual que lo constatado por las investigadoras y lo dicho por gerencia, 1 socio no sabe, 1 no eligió ninguna opción, pero hace la observación: “La mayoría de las veces”. 5 socios refieren que se hace seguimiento a las comunicaciones dentro de la organización 1 no sabe 1 uno responde con una observación “algunas veces”, concuerdan en que sí la gerencia y las investigadoras. Se hace medición de la adherencia a los protocolos, manuales, políticas y procedimientos, 4 socios dicen que si y 2 no saben y una respondió “algunos”. Las relaciones contractuales establecidas se evalúan y controlan periódicamente, la gerencia dice que si, las investigadoras también, 3 socios dicen que sí, 2 que no y 2 no saben. Se realiza evaluación de riesgos institucionales en forma periódica, gerencia dice que si, se constata

por parte de las investigadoras, 4 socios también lo afirman, 1 dice que no y 2 no lo saben.

Se considera que no existe en la empresa un programa de control interno, existe riesgo de que los procesos no se lleven a cabo según los objetivos pues no se hace regulación y evaluación de los mismos, por lo tanto, no hay planes de mejoramiento que puedan surgir del proceso de vigilancia que se encuentra incipiente en la IPS. Se considera otro punto de mejoramiento

## CONTROL

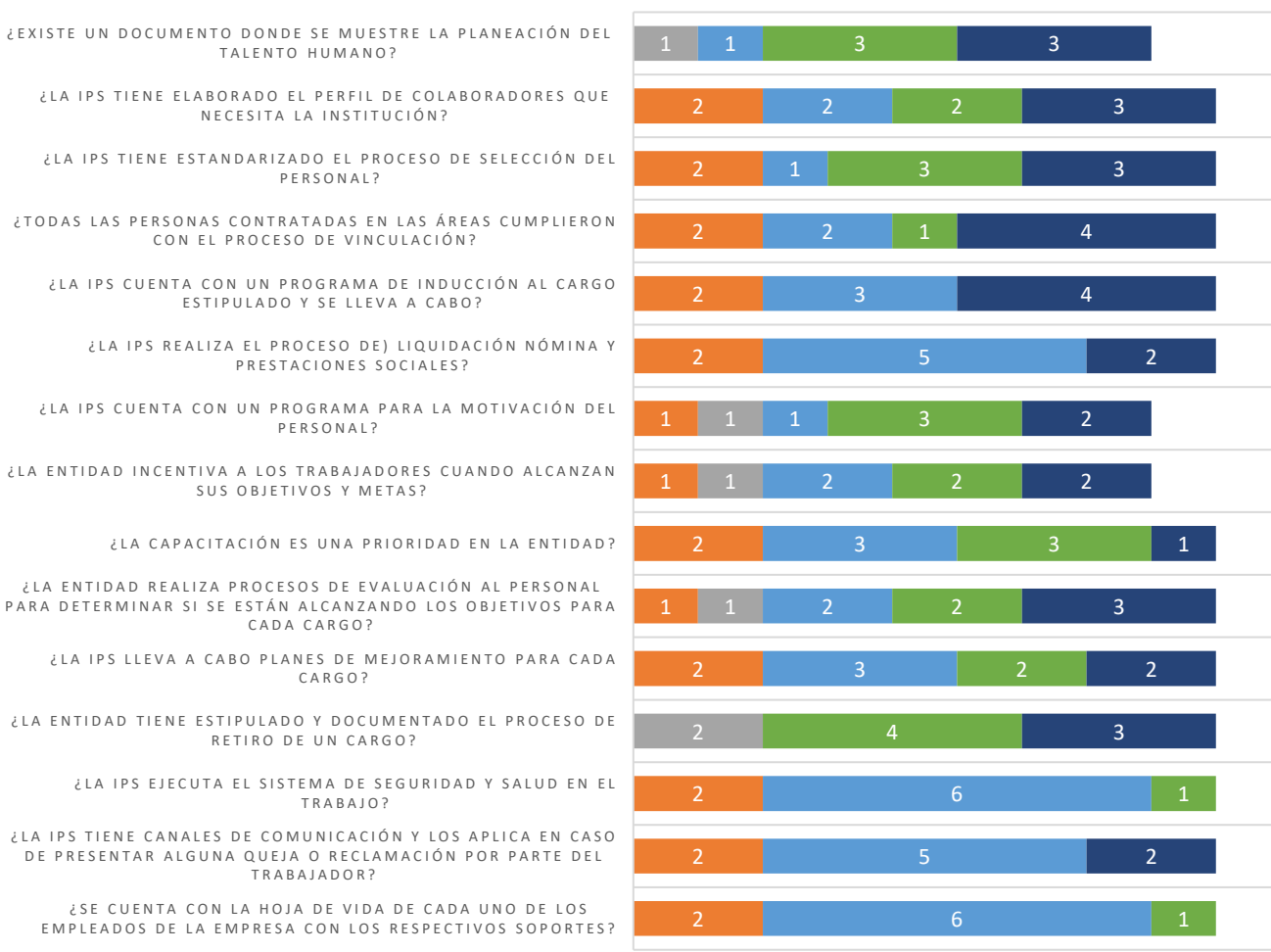
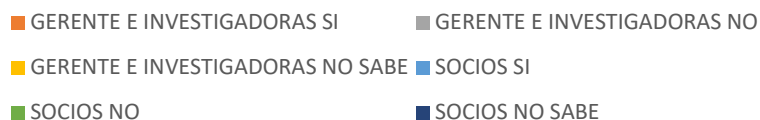


**Ilustración 43.** Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 42-59) y 4 (preguntas 30-47). Elaboración propia.

### 11.5.2 Comparación de las respuestas por áreas de trabajo.

En el área de talento humano, al hacer la comparación de las respuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

## TALENTO HUMANO



**Ilustración 44.** Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 60-74) y 4(preguntas 63 -77). Elaboración propia

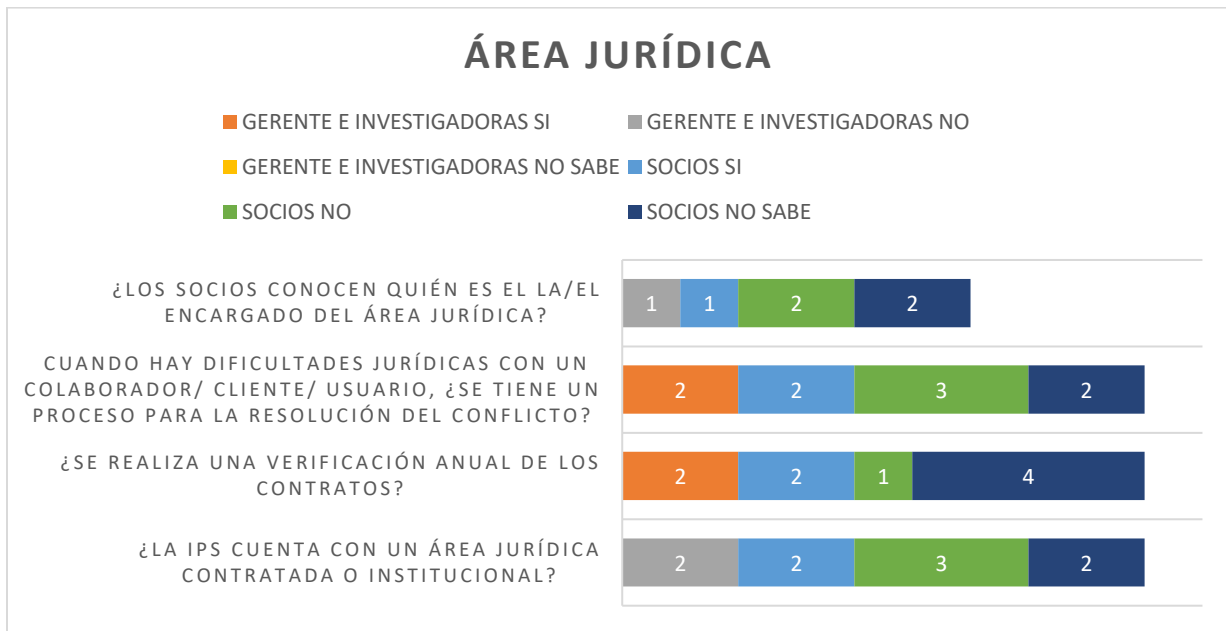
Se observa que en el área de talento humano de la IPS no existe un documento donde se muestre la planeación del talento humano. 1 socio dice que si, 3 que no y 3 no saben, sin embargo, si se tiene elaborado el perfil de colaboradores que necesita la institución, 2 socios dicen que si, 2 que no y 3 no saben. A pesar de tener la la IPS estandarizado el proceso de selección del personal, 3 socios dicen que no, 1 dice que si y 3 no saben. Todas las personas contratadas en las áreas

cumplieron con el proceso de vinculación, con lo que dicen que si 2 socios, sin embargo 1 dice que no y 4 no saben. La empresa cuenta con un programa de inducción al cargo estipulado y se lleva a cabo, 3 socios dicen que si, pero 4 no saben. La IPS realiza el proceso de liquidación nómina y prestaciones sociales, 5 dicen que si y 2 no lo saben. Gerencia refiere que la IPS cuenta con un programa para la motivación del personal, las investigadoras observan que no, 1 socio dice que si, 3 que no y 2 no saben.

En cuanto a la incentivación a los trabajadores cuando estos alcanzan sus objetivos y metas se presenta una discordancia en la respuesta de la gerencia y las investigadoras ya que las investigadoras afirman que no se presenta y gerencia que, si se presenta, 2 socios afirman que si, 2 socios que no y dos socios que no saben, 1 no responde. A la pregunta sobre si la capacitación es una prioridad en la entidad, la gerencia y las investigadoras afirmaron que si, 3 socios que si, 3 socios respondieron que no y 1 socio que no sabe. Al comparar las respuestas sobre si la entidad realiza procesos de evaluación al personal para determinar si se están alcanzando los objetivos para cada cargo, las respuestas entre investigadoras y gerencia no concordaron, ya que gerencia afirma que, si se realiza y las investigadoras que no, 2 socios que sí, otros 2 socios que no, y 3 que no saben. Tanto las investigadoras como la gerencia afirmaron que la IPS lleva a cabo planes de mejoramiento para cada cargo, 3 socios que sí, dos socios afirman que no se llevan cabo y 2 socios no saben. De las respuestas arrojadas 4 socios, la gerencia e investigadoras afirman que la entidad no tiene estipulado y documentado el proceso de retiro de un cargo, 3 socios afirman que no saben. En la pregunta sobre si la IPS ejecuta el sistema de seguridad y salud en el trabajo, gerencia e investigadoras y 6 socios afirman que sí, mientras que 1 socio respondió que no. Gerencia e investigadoras concuerdan en afirmar que la IPS tiene canales de comunicación y los aplica en caso de presentar alguna queja o reclamación por parte del trabajador, 5 socios que sí y

dos de estos no lo saben. Por último, a la pregunta de si se cuenta con la hoja de vida de cada uno de los empleados de la empresa con los respectivos soportes, gerencia, investigadoras y 6 socios afirman que sí, mientras que un socio que no.

En el área jurídica, al hacer la comparación de las respuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

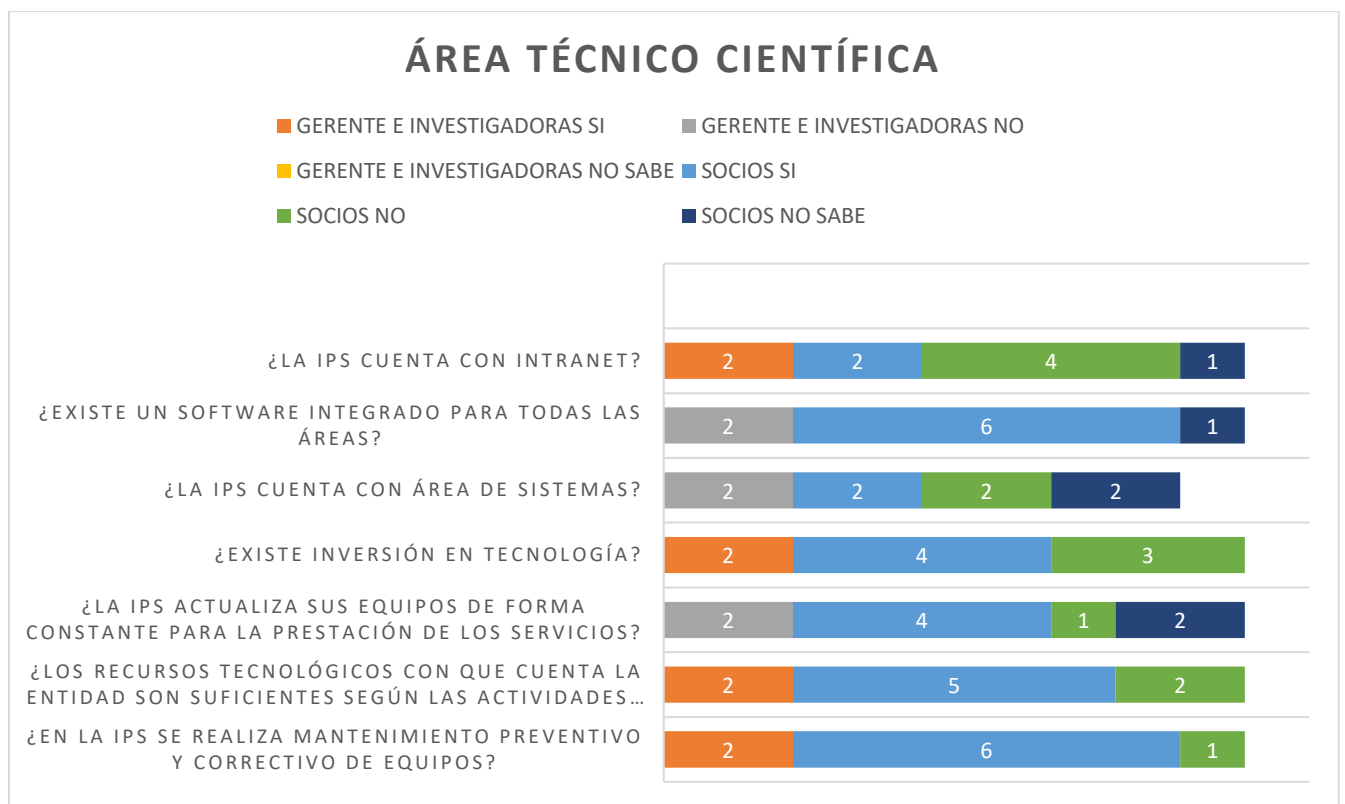


**Ilustración 45.** Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 75-78) y 4(preguntas 78-81). Elaboración propia

Se evidencia que en el área jurídica la IPS no cuenta con un área contratada o institucional, a la cual, tanto investigadoras como 3 socios respondieron bien, afirmando que no, dos socios respondieron que sí y 2 que no saben, esto quizás debido a que, aunque no cuenta como el con un área establecida, esta se contrata en la modalidad outsourcing. Sobre si se realiza una verificación anual de los contratos tanto investigadoras como gerencia afirmaron que, si se realiza, 2 socios que si, 1 socio que no y 4 desconocen la respuesta. Cuando hay dificultades jurídicas con un colaborador/ cliente/ usuario, se tiene un proceso para la resolución del

conflicto, según investigadoras, gerencia y 2 socios si, 3 socios afirman que no y 2 no saben. A la pregunta sobre si es socializado con los colaboradores y socios quién es el/la encargado del área jurídica hubo discordancia en las respuestas ya que la gerencia afirma que solo se realiza con los socios, las investigadoras que no, 2 socios que no y 2 no saben y 2 responden que no aplica.

Área técnico científica, al hacer la comparación de las respuestas se obtuvieron los siguientes resultados:



**Ilustración 46.** Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 79-86) y 4 (preguntas 82 -88). Elaboración propia

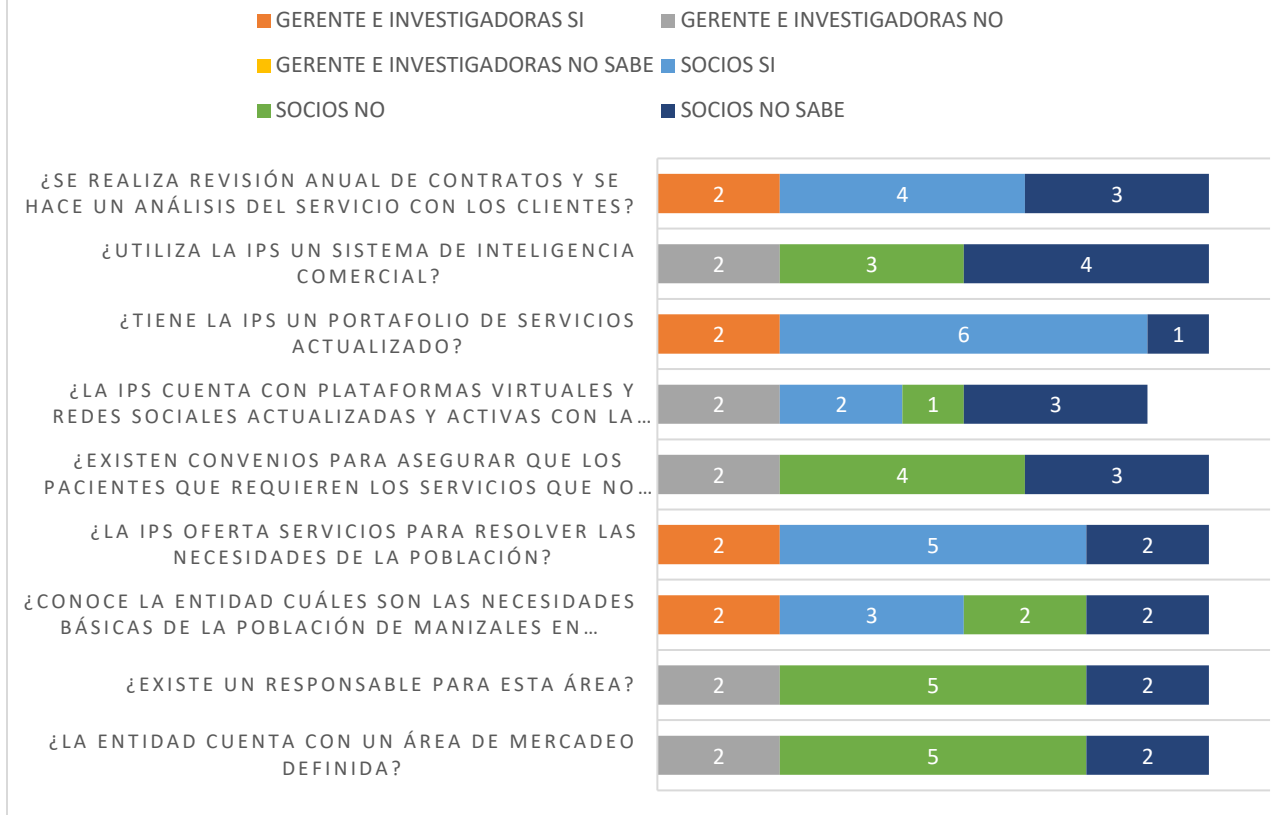
Se evidencia que en el área Tecno científica que en la IPS se realiza mantenimiento preventivo y correctivo de equipos según las investigadoras, la gerencia y 6 socios que respondieron que sí, un socio respondió que no. Sobre si los recursos tecnológicos con que cuenta la entidad son

suficientes según las actividades que realizan, investigadoras, gerencia y 5 socios afirmaron que sí, mientras 2 socios que no. Las investigadoras, gerencia y 1 socio afirman que la IPS no actualiza sus equipos de forma constante para la prestación de los servicios, mientras que 4 socios que sí y 2 socios que no saben. Al analizar sobre la existencia de inversión en tecnología tanto gerencia como investigadoras afirmaron que si, 4 socios que sí, y 3 socios que no. Las investigadoras, la gerencia y 2 de los socios afirman que en la IPS no se cuenta con área de sistemas, dos socios que sí y dos socios no saben, uno de los socios además afirmo que, aunque no se cuenta con un área establecida de sistemas existe un encargado para brindar soporte técnico. En cuanto a la existencia de un software integrado para todas las áreas, investigadoras y gerencia respondieron que no, 6 socios que sí y 1 socio no sabe. También gerencia, investigadoras y dos socios respondieron que la IPS cuenta con intranet, mientras 4 socios que no y 1 socio no saben.

Área de mercadeo, al hacer la comparación de las respuestas se obtuvieron los siguientes resultados:



## ÁREA DE MERCADEO

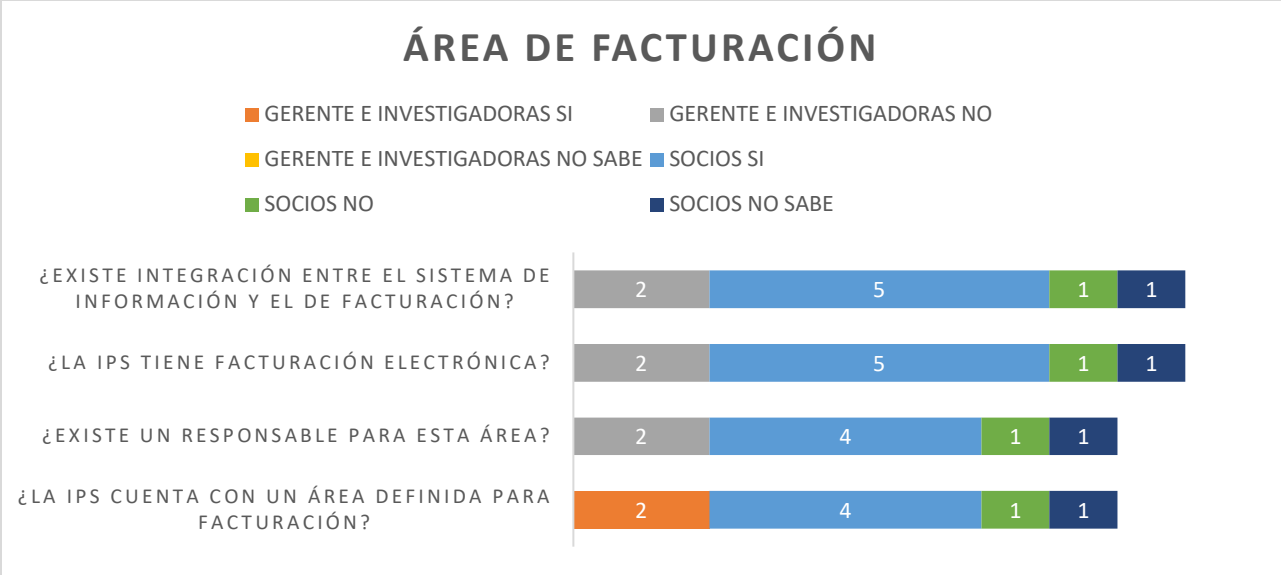


**Ilustración 47.** Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 87-95) y 4 (preguntas 89 -97). Elaboración propia

Se evidencia que en el área mercadeo que la entidad NO cuenta con un área de mercadeo definida, a la cual tanto gerencia como investigadoras respondieron correctamente que no, 5 socios que NO y 2 socios no sabían. Sobre la existencia de un responsable para esta área, investigadoras y gerencia respondieron que no, 5 socios que no y 2 no lo sabían. Ante la pregunta sobre si conoce la entidad cuáles son las necesidades básicas de la población de Manizales en materia de salud en el área de fisioterapia, tanto gerencia como investigadoras respondieron que sí, 3 socios que sí, dos socios que no y dos no lo sabían. De los socios 5 de estos afirmaron que la IPS oferta servicios para resolver las necesidades de la población, las investigadoras y gerencia que sí, dos de los socios desconocían la respuesta. Ante la existencia convenios para asegurar que los pacientes que requieren los servicios que no existen en la IPS

sean referidos a otras instituciones para prestar un servicio integral, la gerencia, investigadoras y 4 socios afirman que no, 3 socios no lo saben. De parte de gerencia, investigadoras y 1 socio afirmaron que la IPS No cuenta con plataformas virtuales y redes sociales actualizadas y activas con la información básica de sus servicios, mientras que 2 socios afirmaron que sí y 3 no lo saben, uno de los socios expresó que, si se tiene una plataforma, pero su actividad es poca y que además la incursión en redes sociales es mínima. La IPS tiene un portafolio de servicios actualizado, según investigadoras, gerencia y 6 de los socios, uno de estos desconocía la respuesta. Tanto gerencia como investigadoras afirman que la IPS no utiliza un sistema de inteligencia comercial, al igual que 3 de los socios que afirmaron que no y 4 socios desconocían la respuesta. Según la gerencia, investigadoras y 4 de los socios se realiza revisión anual de contratos y se hace un análisis del servicio con los clientes, 3 de los socios desconoce la respuesta.

Área de facturación, al hacer la comparación de las respuestas se obtuvieron los siguientes resultados:



**Ilustración 48.** Fuente: instrumento de recolección 1 (preguntas 96-99) y 4 (preguntas 98 -101). Elaboración propia

Se evidencia que en el área de Facturación tanto las investigadoras, como la gerencia y 4 socios, afirman que la IPS cuenta con un área definida para facturación mientras que 1 socio afirma que no y otro que no sabe. Las investigadoras, un socio y gerencia afirman que no existe un responsable para esta área, mientras que 4 socios que sí y 1 no lo sabe. Por parte de 5 socios afirmaron que la IPS tiene facturación electrónica, mientras que la gerencia, las investigadoras y 1 socio afirman que no, uno de los socios desconoce la respuesta. En cuanto a la existencia de integración entre el Sistema de información y el de facturación por parte de la gerencia, investigadoras y un socio afirma que no mientras 5 socios que sí y uno de los socios desconocía la respuesta

## 11.6 Matriz DOFA:

Tabla 4. Matriz DOFA. Elaboración propia

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
<p><b>F1:</b> Se cuenta con misión y visión que concuerda con objetivos establecidos.</p> <p><b>F2:</b> Se tiene establecido un programa de capacitaciones.</p> <p><b>F3:</b> Capacidad instalada</p> <p><b>F4:</b> Se cumplen los requisitos de habilitación</p> <p><b>F5:</b> Adecuada gestión PQRS</p> <p><b>F6:</b> Se respeta el organigrama</p> <p><b>F7:</b> Se cuenta con guías de práctica clínica</p> <p><b>F8:</b> Los contratos y convenios son establecidos de acuerdo con la oferta de servicios que la institución está en capacidad de brindar</p> <p><b>F9:</b> Se aplica correctamente el contenido de la norma y de los manuales de procesos y procedimientos de contratación al momento de celebrar contratos o convenios</p> <p><b>F10:</b> Las respuestas a las reclamaciones formuladas a la entidad se dan de forma oportuna.</p> <p><b>F11:</b> Adecuada gestión de las cuentas por cobrar.</p> <p><b>F12:</b> Se utilizan los mecanismos legales para ejercer los derechos de los colaboradores.</p> <p><b>F13:</b> Existen canales de comunicación y de resolución de problemas.</p> <p><b>F14:</b> Mantenimiento de equipos para la prestación de servicios.</p>	<p><b>D1:</b> Los procesos así sean socializados no están siendo interiorizados ni por los socios ni por los integrantes del área administrativa.</p> <p><b>D2:</b> No hay un programa de planeación y control interno</p> <p><b>D2:</b> No hay una adecuada interiorización y evaluación del programa de capacitaciones.</p> <p><b>D3:</b> No hay estrategias para cumplir objetivos</p> <p><b>D4:</b> No hay plan de acción general ni por cada área.</p> <p><b>D6:</b> No se realiza presupuesto anual</p> <p><b>D7:</b> No hay manual de funciones completo</p> <p><b>D8:</b> No hay interfaces de integración</p> <p><b>D9:</b> No hay un responsable por cada área</p> <p><b>D10:</b> No se efectúan reuniones para presentar resultado de indicadores con todo el personal</p> <p><b>D11:</b> No se le hace seguimiento al cumplimiento de las políticas y normas establecidas.</p> <p><b>D12:</b> El personal No sabe si existe un coordinador encargado en cada área para realizar la supervisión y verificación de los procesos.</p> <p><b>D13:</b> No hay reconocimiento frente a logros alcanzados.</p>

<p><b>F15:</b> Existe Trabajo en equipo.</p> <p><b>F16:</b> tener en un solo lugar a 7 especialistas en el área de la Fisiatría, talento humano altamente capacitado.</p> <p><b>F 17:</b> Para todos los cargos administrativos existe proceso de inducción</p> <p><b>F 18:</b> Asociación estratégica con las E.P.S.</p>	<p><b>D 14:</b> No se establecen correctivos necesarios para mejorar los procesos.</p> <p><b>D15:</b> No hay intranet</p> <p><b>D16:</b> La IPS NO cuenta con PAMEC actualizado, está en proceso</p> <p><b>D17:</b> No hay uso de las TIC</p> <p><b>D 18:</b> No se actualizan equipos de cómputo de forma constante.</p> <p><b>D19:</b> Recurso humano insuficiente.</p> <p><b>D 20.</b> Salario devengado no está acorde con la capacidad técnica de los empleados</p> <p><b>D21:</b> NO Adherencia a protocolos y manuales</p> <p><b>D22:</b> No se realiza revisión anual de los contratos de los empleados.</p>
<b>OPORTUNIDADES:</b>	<b>AMENAZAS:</b>
<p><b>O1:</b> Fortalecimiento de la motivación del personal</p> <p><b>O2:</b> Mejoramiento de los procesos administrativos</p> <p><b>O3:</b> Acceso a recursos financieros (capacidad de endeudamiento)</p> <p><b>O4:</b> Posicionamiento y reconocimiento en el mercado.</p> <p><b>O5:</b> Fidelización de clientes.</p> <p><b>O6:</b> Integración de procesos.</p> <p><b>O7:</b> Creación área de mercadeo.</p> <p><b>O8:</b> Creación de Manual de funciones para todas las áreas.</p> <p><b>O9:</b> Fortalecimiento área de Terapia física.</p>	<p><b>A1:</b> La IPS no cuenta con un área jurídica propia</p> <p><b>A2:</b> Afectación económica por la emergencia sanitaria covid-19.</p> <p><b>A3:</b> Las condiciones climáticas del departamento limitan que los usuarios puedan consultar en la IPS (lluvias, deslizamientos, cierres de vías)</p> <p><b>A4:</b> La IPS se ha visto afectada por cambios en la normativa en salud.</p> <p><b>A5:</b> La IPS no cuenta con el talento humano para servicios de psicología, terapia ocupacional y</p>

<p><b>O10:</b> Implementación de sistema de control interno</p> <p><b>O11:</b> Estandarización de indicadores.</p> <p><b>O12:</b> Establecimiento de un sistema de evaluación de resultados.</p> <p><b>O13:</b> Estructuración de áreas de trabajo como: Jurídica, comunicación interna, talento humano e inteligencia comercial.</p> <p><b>O14:</b> Acuerdos comerciales en otros Departamentos.</p> <p><b>O15:</b> Aprovechamiento de la tecnología para comercializar servicios.</p> <p><b>O16:</b> Fortalecer la socialización de los procesos misionales y los procesos de comunicación.</p> <p><b>O17:</b> Mejorar el modelo de contratación de los empleados.</p> <p><b>O18:</b> realizar convenios con otras empresas para complementar los servicios para una prestación integral de estos.</p> <p><b>O19:</b> Empresa que genera empleo en Manizales</p>	<p>fono audiología.</p> <p><b>A6:</b> Crecimiento de otras empresas con servicios de rehabilitación integral en la ciudad de Manizales.</p>
--	---

**11.6.1 Variables FO FA DO DA y planteamiento de estrategias:**

Con el desarrollo de las estrategias **FO**, se busca impulsar las fortalezas de la IPS, soportándose en las oportunidades que ofrece el entorno

**FO 1:** Aprovechar la capacidad instalada establecida para incorporar personal que integren áreas de trabajo que actualmente no existen en la empresa, como: área jurídica, comunicación interna talento humano e inteligencia comercial, donde se posibiliten realizar convenios en otros departamentos y fidelizar los clientes actuales, logrando así mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado utilizando las TIC como estrategia para comercializar servicios.

**FO 2:** Potenciar la forma de contratación de los colaboradores para incentivar su permanencia en la institución con sentido de pertenecía y creando el programa de bienestar laboral en el área de talento humano, donde se piense los incentivos a los colaboradores y la actualización de los manuales de funciones para lograr así comunicación asertiva en cada uno de los procesos institucionales.

**Estrategias FA:**

Este tipo de estrategias tratan de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas

**FA 1:** Implementar otros servicios complementarios para prestar una atención integral en rehabilitación, como lo son: Psicología, terapia ocupacional y fono audiología; de esta manera la IPS puede competir con las empresas emergentes de actividad económica similar y obtener crecimiento y sostenibilidad financiera.

**FA 2:** realizar un estudio económico para evaluar los requerimientos durante la emergencia sanitaria donde no se vean afectados los contratos y convenios de acuerdo con la oferta de servicios que la IPS está en capacidad de ofertar ya que esta aplica correctamente el contenido de la norma y de los manuales de procesos y procedimientos de contratación al momento de celebrar contratos, así mismo, hay una adecuada gestión de las cuentas por cobrar, sin embargo por la emergencia sanitaria Covid-19, se han afectado algunos procesos operacionales en el área financiera, ya que el alistamiento de los protocolos y definiciones del estado para el funcionamiento han incurrido en costos no planeados, por lo tanto es importante planear y presupuestar un rubro para eventualidades.

**Estrategias DO:**

DO1: Identificar que, por medio de la organización en los procesos de planeación y control interno la IPS puede potenciar los procesos administrativos donde se prevean las estrategias para

evaluar y estandarizar los indicadores de medición en la empresa.

DO2: Socializar los procesos misionales y administrativos de la IPS con los colaboradores y socios, permite que se corrijan los vacíos de comunicación, en cuanto los procesos de liderazgo y seguimiento y a la identificación del rol y función de cada uno de empleados.

DO3: Analizar de forma detallada la manera de contratación del recurso humano y el bienestar laboral de los colaboradores, ya que de este aspecto depende en gran parte que los empleados estén satisfechos y tengan sentido de pertenencia por la organización, además, de forma directa va a permitir que el recurso humano pueda desempeñar su trabajo con mejor calidad humana, lo que se traduce para los clientes y usuarios un servicio de calidad, en otras palabras se podría analizar la analogía de costo-beneficio= impacto que tiene implementar estrategias de bienestar laboral en el área de recursos humanos.

### **Estrategias DA:**

DA1: Estudiar la posibilidad de fortalecer el portafolio de servicios de la IPS, con el objetivo de ofrecer productos de rehabilitación de forma integral con la contratación o convenios con especialidades como Audiología, Fonoaudiología, Terapia ocupacional y Psicología.

DA2: Comprender que, si bien la IPS se visto afectada por los cambios en la normativa en salud y por la situación de emergencia Covid-19, podría ser el momento de repensar si los objetivos y procesos misionales están siendo la guía de navegación para la ejecución del día a día en la organización o si en realidad no existe armonía en lo que se desarrolla con lo que se tiene planteado desde la plataforma estratégica.

DA3: Socializar los resultados no solo para conocer y tener la información clara, sino también para evaluar los procesos en aras de tomar mejores decisiones; por ello es de vital importancia

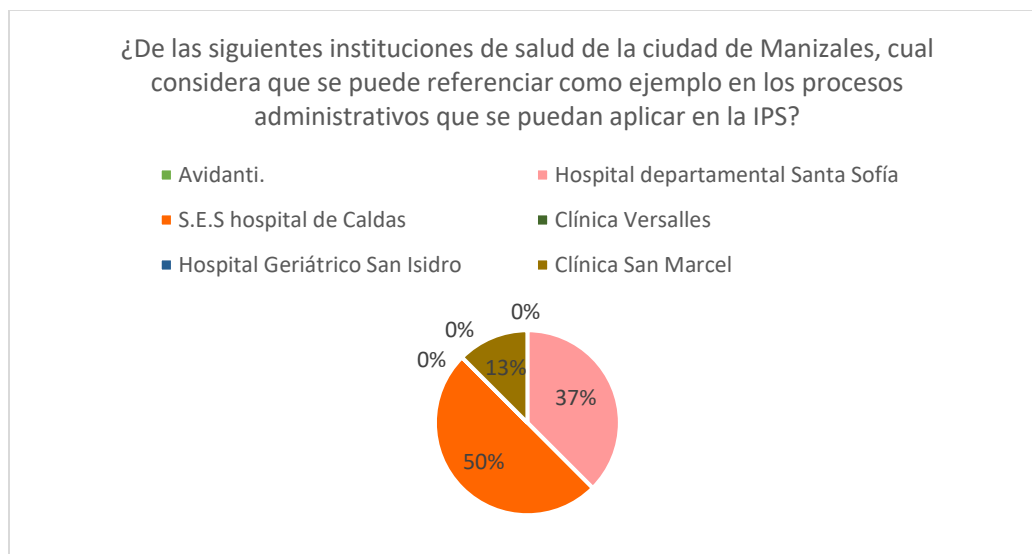


que los socios participen en estos espacios para que la información sea interiorizada de la misma manera y replicada sin alteración alguna.

### 11.7 Estrategias utilizadas en instituciones de salud con procesos administrativos exitosos.

A partir del instrumento de recolección # 4 los socios de la IPS eligieron una de las entidades de salud en la ciudad de Manizales con procesos administrativos exitosos.

Se evidencia en la siguiente gráfica que el 50 % de los socios consideran que el SES hospital de Caldas debe ser tomado como referencia en procesos administrativos exitosos, seguido del hospital departamental Santa Sofía con un 37 %.



**Ilustración 49.** Fuente: instrumento de recolección # 4. Fuente propia

Por lo tanto, se investigó sobre la institución SES y la información se resume a continuación:

**Tabla 5. Resumen de la Institución SES. Fuente propia**

SES:
<p>S.E.S. es una institución prestadora de servicios de salud (IPS), de participación mixta de carácter público con régimen privado sin ánimo de lucro, que presta servicios de alta complejidad; concebida con el propósito de ofrecer soluciones de calidad, a los problemas de salud de la población del Departamento de Caldas y demás zonas de influencia. S.E.S. pone a disposición de las Instituciones de Educación Superior con programas acreditados, su capacidad instalada, sus estándares de atención de alta calidad y su personal científico para adelantar actividades docente asistenciales en el marco de convenios concertados entre las Instituciones de Educación y SES.</p>
<p>“Nuestra meta es que de cada 100 pacientes que son atendidos en S.E.S el 95% estén satisfechos con los servicios brindados. En los resultados obtenidos se evidencia que más del 99% han quedado satisfechos”.</p>
<p><u>1. Proceso de Contratación del Recurso Humano:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contratación laboral enmarcada en elegir los mejores candidatos, basada en principios de transparencia y legalidad. CONTRATACION DIRECTA E INDIRECTA</li> </ul> <p><u>2. Actividades de Bienestar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Descuentos en los servicios institucionales para los empleados y su grupo Familiar.</li> <li>➤ Póliza de salud colectiva para el grupo familiar a bajos costos. Fondo de empleados y celebración de fechas especiales.</li> <li>➤ Entrega de dotación anual.</li> <li>➤ Plan de incentivos CALIDOCES (premiación noche de los mejores) 180 colaboradores premiados en el 2018</li> <li>➤ Programa de seguimiento a las trabajadoras gestantes.</li> <li>➤ Celebración de la semana de la salud - Jornadas de vacunación para el personal.</li> </ul> <p><u>3. Evaluación de la percepción de colaboradores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El 90,6% de los colaboradores está satisfecho con el clima laboral en la institución.</li> <li>➤ El 84,8% de los colaboradores considera que el área de Gestión Humana contribuye a mejoramiento de las</li> </ul>

condiciones de trabajo y al bienestar.

4. Compra de equipos tecnológicos nuevos:

Se incorpora tecnología en todos los equipos y se creó un modelo de Historia Clínica institucional en el cual se tienen en cuenta todos los momentos de la consulta médica.

Se evidencia como el SES tiene programas definidos, cuenta con un excelente clima laboral basados en programas donde prima la satisfacción del talento humano y de los usuarios, teniendo en cuenta los procesos de evaluación por medio de los cuales se lleva cuenta de lo acertado o no de una intervención.

**11.8 Procesos administrativos que estén validados por investigaciones publicadas en revistas indexadas que se puedan aplicar a la IPS.**

La revisión de la literatura se llevó a cabo mediante una búsqueda sistemática en bases de datos las cuales fueron: Hinari, PubMed, E-libro, EBSCO, Scielo, SCOPUS, Web of Science y también en el repositorio institucional de la Universidad Javeriana, Universidad del Rosario, la Universidad Católica de Manizales, Universidad de Antioquia, Universidad de los Andes y la Universidad del Bosque.

Criterios de búsqueda:

- Artículos de revisión
- Tesis
- Trabajos de grados
- Libros
- Publicados en Colombia

- 2 idiomas: español, inglés
- Tiempo: desde el año 2000 hasta el 2020
- Palabras clave “administración de la salud”, “estrategias administrativas”, “competitividad”, “mercadeo”, “empresas rehabilitación”, “gerencia en salud”.

En el siguiente cuadro se muestran los artículos, el objetivo, las conclusiones o recomendaciones y la referencia en formato APA.

**Tabla 6.** Artículos seleccionados. Fuente propia

TITULO	OBJETIVO	CONCLUSIONES/ RECOMENDACIONES	REFERENCIA
<b>Presentar los factores que determinan generación de unidades de la meta en empresas prestadoras de servicios de rehabilitación</b>	Establecer los factores administrativos que determinan la velocidad de generación de unidades de la meta de empresas que prestan servicios de rehabilitación a personas en condición de discapacidad del Distrito Capital.	En las empresas de Rehabilitación existe un número importante de factores que intervienen, una de las más importantes es la coherencia que el modelo de intervención y de gestión debe guardar con relación a la misión y la visión de la Institución.  La formulación de la Misión y la Visión debe hacerse desde la perspectiva de la meta que la organización quiere lograr; asegurando que el recurso humano que allí labora comparte este punto de llegada.  Se hace necesario que el modelo de intervención de estas empresas cuente con indicadores que le permitan establecer el cumplimiento de	Fernández Afanador, S. D. P., Rommo Plazas, A. A., & Serrato Aya, M. A. (2009). <i>Factores que detienen la generación de unidades de la meta en empresas que prestan servicios de rehabilitación a personas en condición de discapacidad</i> (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).

		<p>estándares Nacionales e Internacionales.</p> <p>Las empresas de Rehabilitación deben estructurar una metodología que posea medidores para permitir el establecimiento de unidades reales de la meta.</p> <p>Las instituciones de Rehabilitación deben dirigir sus procesos al incremento de la velocidad del flujo de atención de los usuarios por encima de los estándares Nacionales e Internacionales.</p> <p>Una empresa social de Servicios de Rehabilitación debe poseer una estructura orgánica que permita tener una dirección y una Gerencia lo que le asegura la toma de decisiones estratégicas, y el estudio de las ventajas competitivas que le garanticen las unidades de meta esperadas.</p>	
<p><b>Capítulo de revista estudios gerenciales:</b></p> <p><b>UN ENFOQUE GERENCIAL DE LA TEORIA DE LAS RESTRICCIONES</b></p>	<p>Este estudio busca mostrar el efecto de la evolución del desempeño mediante la teoría de restricciones (TOC), buscando</p>	<p>Es de suma importancia que los gerentes definan claramente la meta o propósito del sistema empresarial bajo su responsabilidad. La definición de dicha meta ayuda a la gerencia tomar decisiones locales y globales que concentren sus energías y recursos en</p>	<p>Aguilera, C. I. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. Estudios gerenciales, (77), 53-69</p>

	<p>solución de problemas, efectos y reconocimiento de problemas, generar estrategias y proponer metas</p>	<p>los aspectos críticos que determinan el resultado global.</p> <p>Los principios básicos de la TOC son elementos de apoyo que contribuyen mejorar el raciocinio gerencial en el manejo de procesos e interacciones entre recursos, actividades y personas.</p> <p>Es muy valioso identificar aquellos impedimentos que inciden sobre la consecución del resultado que el sistema empresa pretende alcanzar (restricciones). Es necesario saber si la restricción es interna (en el proceso, los recursos, las políticas), o si es externa (el mercado proveedor, el mercado comprador). Después de identificada la restricción es recomendable aplicar el proceso de mejoramiento continuo propuesto por la TOC.</p>	
<p><b>Diseño De Un Plan De Mercadeo Para El Posicionamiento De La Línea Biotage Perteneciente A La Compañía Analytica S.A.S</b></p>	<p>El artículo busca desarrollar un plan de mercadeo orientado a la gestión y estrategia de un hospital en Fredonia,</p>	<p>El plan de marketing es un documento administrativo que hace las veces de carta de navegación para las empresas, permite ajustar, encaminar y unificar los objetivos fundamentales de la organización con sus acciones, involucrando cada área de la compañía, la mayoría de los empresarios toman</p>	<p>Carranza Plazas, K. J., &amp; Mosquera Ruiz, I. J. (2014). Diseño de un plan de mercadeo para el posicionamiento de la línea biotage perteneciente a la compañía Analytica</p>

	<p>Antioquia</p>	<p>decisiones gerenciales de manera intuitiva sin contar con un análisis serio y concienzudo de la situación actual de su empresa y del entorno en el cuál la organización debe moverse, debido a esto y sin las herramientas e instrumentos adecuados no pueden medir el impacto positivo o negativo de la gestión que se está llevando a cabo. Es por estos que se debe generar una cultura diferente de marketing dentro de las empresas.</p> <p>La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.</p> <p>“Es sumamente importante realizar una socialización del plan de marketing con todos los niveles de la empresa para empoderar a los colaboradores en el proceso de desarrollo del mismo, recordando que cada área de la empresa es importante y debe estar involucrada y comprometida en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y así el éxito y bienestar de todos.</p> <p>Se debe diseñar e implementar una estructura organizacional que le</p>	<p>SAS.</p>
--	------------------	---	-------------

		<p>permita garantizar el correcto funcionamiento de la empresa de acuerdo a los productos y servicios que presta, así como a los requerimientos de los clientes. Una buena estructura administrativa que tenga elementos básicos como: Análisis, diseño y descripción de los cargos.</p> <p>Cumplimiento del organigrama.</p> <p>Proceso de gestión del talento humano por competencias, entre otras.</p>	
<p><b>Perfiles Y Estilos Gerenciales, De La Administración De Una Empresa Social Del Estado En El Departamento De Cundinamarca</b></p>	<p>El estudio busca identificar el perfil del gerente para la administración de una empresa social del estado en Cundinamarca</p> <p>Identificar el perfil y el estilo del gerente, para administrar con eficiencia y compromiso una Empresa Social del Estado en el Departamento de Cundinamarca.</p>	<p>Se puede concluir que algunas de las características de perfil gerencial se pueden precisar de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo orientado a la tarea (no se queda solo en planeación, sino que adelanta al paso de ejecución)</li> <li>- Persona que logra comprometer a los miembros del equipo de trabajo.</li> <li>- Comprometido con iniciativa, responsabilidad y perseverancia.</li> <li>-Ser participativo en los procesos de calidad, dinámico para la implementación de grupos de trabajo buscando obtener grandes resultados.</li> <li>-Las cualidades y virtudes humanas fundamentales en un gerente son laboriosidad, responsabilidad,</li> </ul>	<p>Adriana Carolina Serrano Trujillo Andrea Cortes Arboleda- Universidad Del Rosaro – Universidad Ces Bogotá, D. C. 2014</p>



		<p>optimismo, respeto, serenidad y poseer como líder capacidades estratégicas y ejecutivas, que logren hacer las Empresas rentables, competitivas y con experticia , conocimiento en el manejo de las ESE, con el fin de tener procesos con mejoramiento continuo, calidad en la atención a los usuarios y alto desempeño en los trabajadores, para hacer este recurso eficiente con resultados positivos, que generen desarrollo sostenible empresarial.</p>	
<p><b>Cultura Organizacional En Las Instituciones Prestadoras De Servicios De Salud Del Valle De Aburrá</b></p>	<p>El estudio busca identificar la familiarización, conceptualización y gestión del conocimiento de empleados en instituciones en salud. Identificar la percepción que tienen los empleados del sector salud acerca de la cultura</p>	<p>La mayoría de los empleados perciben que el clima organizacional en sus instituciones es bueno. Este estudio permitió evidenciar que la mayoría de los empleados perciben que el clima organizacional es bueno, lo que revela que existen buenas relaciones entre las personas, que hay respeto entre ellos, que hay un ambiente fraternal y una buena comunicación. El reto entonces es tener una cultura organizacional que acelere y active los procesos de gestión de conocimiento institucionales; para cumplir este objetivo es importante</p>	<p>Arboleda-Posada PhD, G. I., &amp; López-Ríos Admon, J. M. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. <i>Revista Ciencias de la Salud</i>, 15(2), 247-258.</p>

	<p>organizacional en las instituciones públicas y privadas en el Valle de Aburrá, Colombia.</p>	<p>incorporar estrategias de orientación, buenas prácticas y un sistema de evaluación de la efectividad y eficiencia conseguida. No obstante, de percibirse en los resultados de este trabajo una buena comunicación interna, se recomienda a la gerencia generar políticas que permitan mejorar los canales de comunicación verbal y escrita para incentivar el acceso a la comunicación entre las diferentes dependencias, lo que contribuye al mejoramiento del clima organizacional. El personal con mayor resistencia al cambio, que en esta muestra fue el de mayor antigüedad, debe recibir de parte de la institución capacitación y actualización, de tal forma que interiorice gradualmente una cultura de aceptación al cambio. Adicional a ello, se sugiere fortalecer los mecanismos que la institución utiliza para conocer y evaluar inquietudes y sugerencias, mediante la implementación de estrategias que permitan mejorar la oportunidad en las respuestas y la comunicación asertiva, especialmente en las instituciones</p>	
--	---	---	--

		privadas (53%), donde esta percepción es baja en comparación con las públicas (79%).	
--	--	--	--

Una vez analizados los 5 artículos se pueden tomar como estrategias las siguientes:

- Fortalecer los mecanismos que la institución utiliza para conocer y evaluar inquietudes y sugerencias, mediante la implementación de estrategias que permitan mejorar la oportunidad en las respuestas y la comunicación asertiva; por medio de políticas que permitan mejorar los canales de información verbal y escrita para incentivar el acceso a la comunicación entre las diferentes dependencias, lo que contribuye al mejoramiento del clima organizacional.
- Realizar un plan de marketing empresarial teniendo en cuenta los servicios ofertados, los usuarios y los clientes, socializándolo con cada área de la empresa para que estas estén involucradas y comprometidas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y así el éxito y bienestar de todos.
- Fomentar en el área de gerencia valores y virtudes como laboriosidad, responsabilidad, optimismo, respeto, serenidad y poseer como líder capacidades estratégicas y ejecutivas, que logren hacer las empresas rentables, competitivas y con experticia.
- Conocer que una buena estructura administrativa es aquella que tiene como elementos básicos: Análisis, diseño y descripción de los cargos, cumplimiento del organigrama., proceso de gestión del talento humano por competencias, entre otras.
- Reconocer que cada área de la empresa es importante y debe estar involucrada y comprometida en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Identificar aquellos impedimentos que inciden sobre la consecución del resultado que la

empresa pretende alcanzar (restricciones). Es necesario saber si la restricción es interna (en el proceso, los recursos, las políticas), o si es externa (el mercado proveedor, el mercado comprador).

- Estructurar una metodología en las empresas de rehabilitación que posea medidores para permitir el establecimiento de unidades reales de la meta. Se hace necesario que el modelo de intervención de estas empresas cuente con indicadores que le permitan establecer el cumplimiento de estándares Nacionales e Internacionales.

## 12. CONCLUSIONES:

Teniendo en cuenta la información recolectada y los resultados obtenidos se puede concluir que:

- Según la percepción de los socios de la entidad las áreas que se deben implementar en la IPS son: área de comunicaciones y mercadeo, área jurídica y área tecno científica. Además, para el 33 % de los socios encuestados, el área que más se debe fortalecer es gerencia.
- Se deben unificar los conceptos y procesos que están establecidos, los cuales no se llevan a cabo, pues la percepción evaluada en las 3 áreas (junta directiva, área administrativa y asistencial) es contradictoria; ya que no están alineados los conceptos y procesos de cada una de las personas encuestadas.
- Se debe brindar una comunicación asertiva para que el conocimiento de los procesos sea óptimo y uniforme, lo que conlleva al éxito de la organización, porque de lo contrario conduce a desagregación, falta de pertenencia institucional, alteración del funcionamiento interno y externo, pérdida de la responsabilidad individual, de la sostenibilidad y la imagen institucional.
- Se evidencia que la causa de la disparidad de respuestas a las preguntas realizadas no es solamente falta de socialización o de capacitación, pues, aunque se lleven a cabo, no hay aceptación ni interiorización de la información brindada a cada integrante.
- La falta de motivación del personal, de incentivos, de contratación laboral directa y reconocimiento de su labor generan un mal clima laboral que permea el sentido de pertenencia de los trabajadores y se ve reflejado en el rendimiento y pro actividad de cada uno, lo que entorpece el trabajo en equipo y la consecución de los logros.
- Otros factores importantes son la falta de seguimiento y control de las actividades, siendo

evidente la ausencia de un programa de control interno para poder asignar responsables de cada área y crear, seguir, evaluar y socializar indicadores y metas, por lo tanto, es de vital importancia imprimir herramientas para este fin como MIPG.

- En el área de planeación también se encontraron oportunidades de mejoramiento como la falta de un cronograma de trabajo anual general y por áreas y la falta de asignación de presupuesto para dichas actividades. Esta diligencia es indispensable para el buen funcionamiento de la organización.
- La empresa celebra los contratos y convenios de acuerdo con la oferta de servicios que está en capacidad de ofertar y aplica correctamente el contenido de la norma y de los manuales de procesos y procedimientos de vinculación al momento de celebrar contratos, así mismo, hay una adecuada gestión de las cuentas por cobrar.
- Cada uno de los socios tiene diferente percepción acerca de los procesos de la entidad y proponen estrategias que incluyen: mayor flujo de pacientes para terapia física, flujo de caja constante, optimizar los canales de comunicación, revisión de las guías de manejo, definición de las funciones según los cargos, definición de un área de facturación, área de mercadeo, inteligencia comercial, ampliar el portafolio de servicios para ofertar terapia ocupacional, lenguaje, psicología, fisioterapia, convenios docencia servicio.
- La institución en Manizales que se puede tomar como referencia en procesos administrativos exitosos es el SES Hospital de Caldas, debido a que tiene altos estándares de calidad que derivan de adecuados procesos internos como son: programa de acreditación establecido, una meta clara que es: de cada 100 pacientes que son atendidos el 95% estén satisfechos con los servicios brindados. Un proceso claro de contratación del recurso humano con énfasis en elegir a los mejores candidatos, actividades de

bienestar para todo el personal lo que se ve reflejado en la evaluación de percepción de colaboradores (el 90,6% de los colaboradores está satisfecho con el clima laboral en la institución.) y la inversión en equipos tecnológicos nuevos.

### **13. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS:**

Para la elaboración de las estrategias que permiten mejorar los procesos administrativos de la IPS se toma en cuenta la matriz DOFA, aquellas que utiliza la entidad referenciada: SES Hospital de Caldas, los artículos revisados y además las propuestas realizadas por los socios de la entidad tomadas del instrumento de recolección # 4.

#### **Estrategias:**

##### **Planeación**

1. Tener en cuenta, dentro de la planeación estratégica, el cronograma anual de actividades, indicando responsables, tiempos de ejecución, evaluación y retroalimentación de los procesos.
2. Realizar un presupuesto anual general y por áreas de trabajo.
3. Crear un plan estratégico de desarrollo para orientar la asignación de excedentes, la realización de convenios, la vinculación de personal de apoyo, la incorporación de herramientas virtuales, entre otras.

##### **Ejecución**

4. Esquematización de los procesos y procedimientos para lograr así definir cargos, asignar responsabilidades y responsables, logrando la comunicación asertiva en cada uno de los procesos institucionales.
5. Implementar otros servicios complementarios para prestar una atención integral en rehabilitación, como lo son: Psicología, terapia ocupacional y fono audiología; de esta manera la IPS puede competir con las empresas emergentes de actividad económica similar y obtener crecimiento y sostenibilidad financiera.



6. Aprovechar la capacidad instalada establecida para incorporar personal que integre áreas de trabajo que actualmente no existen en la empresa, como: área jurídica, comunicación interna, talento humano e inteligencia comercial, donde se posibiliten realizar convenios en otros departamentos y fidelizar los clientes actuales, logrando así mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado utilizando las TIC como estrategia para comercializar servicios.
7. Realizar un plan de marketing empresarial teniendo en cuenta los servicios ofertados, los usuarios y los clientes, socializándolo con cada área de la empresa para que estas estén involucradas y comprometidas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
8. Implementar habilidades de liderazgo para todos los integrantes de la institución, donde se tengan en cuenta los siguientes valores: laboriosidad, responsabilidad, optimismo, respeto, serenidad y poseer como líder capacidades estratégicas y ejecutivas, que logren hacer la empresa rentable, competitiva y con experticia.

### **Control**

9. Crear e implementar un sistema de control interno
10. Establecer una escala de medición objetiva de los procesos por medio de indicadores que sean socializados, interiorizados y evaluados de forma periódica para así analizar los resultados y tomar decisiones a mediano y corto plazo.

### **Mejoramiento**

11. Mejorar la forma de contratación de los colaboradores para incentivar su permanencia en la institución con sentido de pertenencia y creando el programa de bienestar laboral en el

área de talento humano, donde se generen incentivos a los colaboradores (descuentos en los servicios institucionales para los empleados y su grupo familiar, fondo de empleados y celebración de fechas especiales, entrega de dotación anual, premiación los mejores colaboradores por año). Salario emocional.

12. Fortalecer los mecanismos que la institución utiliza para conocer y evaluar inquietudes y sugerencias, mediante la implementación de estrategias que permitan mejorar la oportunidad en las respuestas y la comunicación asertiva; por medio políticas que permitan mejorar los canales de información verbal y escrita para incentivar el acceso a la comunicación entre las diferentes dependencias, lo que contribuye al mejoramiento del clima organizacional.
13. Identificar aquellos impedimentos que inciden sobre la consecución del resultado que la empresa pretende alcanzar (restricciones). Es necesario saber si la restricción es interna (en el proceso, los recursos, las políticas), o si es externa (el mercado proveedor, el mercado comprador).

## BIBLIOGRAFÍA

1. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL M. [www.datos.gov.co](http://www.datos.gov.co). [Online].; 2018. Available from: <https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/Relacion-de-IPS-publicas-y-privadas-seg-n-el-nivel/s2ru-bqt6>.
2. Martínez VF. Administración: de lo simple a lo complejo. Primera ed. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones; 2016.
3. Ortiz A,MD,&SRLC. Propuesta de plan de mejora para el proceso de Soporte al Cliente del área Comercial de Kantar IBOPE Media Colombia SAS, con base en los lineamientos del numeral 9.1 de la NTC-ISO 9001-2015. 2017. Tesis.
4. Chiavenato I. Proceso administrativo Bogotá.: Mcgraw-Hill; 2001.
5. Lecanda RQ. Introducción a la Investigación Cualitativa. Revista de Psicodidactica. 2002.
6. Taylor S, Bogdan R. Introducción a los métodos cualitativos en investigación. [Online].; 1984. Available from: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>.
7. Horacio Serna Gómez. Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología Bogotá: 3 R editores; 2008.
8. MALAGÓN-LONDOÑO G, MORERA RG, LAVERDE GP. Garantía de calidad en salud. Segunda ed.: Médica Panamericana; 2006.
9. Ballén XR. Guía análisis PEST. Direccionamiento institucional. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia; 2012.
- 10 Méndez Martínez DP. Aplicación del Modelo de las 7s De Mckinsey para la Mejora De la Planeación Estratégica del Proyecto Agrocascada de Pacific Rubiales Energy. Pasantía. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas; 2015.
- 11 Claudio VV,&JJ,C. El Modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación a la Empresa AGA. Enfoque en el Área de Operaciones Comerciales. Tesis magister. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; 2013. Report No.: Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/732/1/T-UCSG-POS-MAE-11.pdf>.
- 12 Castro AI. De la start-up a la empresa Larousse D, editor.: Ediciones Pirámide; 2016.
- 13 Sierra ERC. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & gestión. 2013;; p. 152-181.
- 14 Tola Castillo IL. Influencia de la Gestión Administrativa en los Servicios de Salud de los Hospitales III de EsSalud de la Región Puno-2012. [Online].; 2015. Available from: <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/348/P27-004.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- 15 Chávez Rodríguez H, Herrera Morales N. Universidad de La Salle. [Online].; 2016. Available from: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1317&context=contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1317&context=contaduria_publica).
- 16 Cano Del Castillo AF, Cifuentes Salazar DA. Diseño e implantación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda. [Online].; 2011.
- 17 Fernando García de Andrés AGA. [servicios4.jcyl.es](http://servicios4.jcyl.es). [Online].; 2017 [cited 2019 Octubre 12]. Available from: [http://servicios4.jcyl.es/Duero/Publicacion\\_E/A2018\\_001784/ZJCYL0199CA7A5AD8FB4D49E100000A10929C.pdf](http://servicios4.jcyl.es/Duero/Publicacion_E/A2018_001784/ZJCYL0199CA7A5AD8FB4D49E100000A10929C.pdf).
- 18 Colombia Cd. Ley 50 de 1990. 1990..

- 19 COMUNICACIONES MDTDLIYL. PLAN ESTRATEGICO DE GESTIÓN HUMANA 2015-2018.  
 . 2018..
- 20 DE GPMDCMDLPS. "GUÍA PARA METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE COSTOS DE  
 . CALIDAD Y NO CALIDAD MANUAL METODOLÓGICO."
- 21 EY E. MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA. Abril de 2015..
- 22 procesos CyMcdl. [Documento: GUÍA DE DISEÑO Y MEJORA CONTINUA]. [cited 2019 Octubre  
 . 12. Available from: [http://www.ephpo.es/Procesos/GUIA\\_DISENO\\_MEJORA/5.pdf](http://www.ephpo.es/Procesos/GUIA_DISENO_MEJORA/5.pdf).

## REFERENCIAS DE LOS ARTÍCULOS

1. Tufiño Gavidia, C. M. (2015). Factores determinantes como guía para la construcción de un plan estratégico que responda a mejorar los servicios de salud en el CAA 213 Sur Valdivia.
2. Gallego Giraldo, D. L. Procesos gerenciales internos en empresas públicas y privadas del sector salud de Manizales, Colombia (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales).
3. Robledo Forero, A., & Delgado Gonzalez, J. X. Buenas prácticas de gestión administrativa en el Centro Cardiológico de Bogotá: estudio de caso.
4. Idarraga-Chavarriagaa, P. A., López-González, C., & Rodríguez-Vargas, F. A. (2019). Evaluación de capacidades de innovación. Estudio de caso en una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) colombiana. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 18(37).
5. Cardozo, N. C. H., Cantillo, A. S., & Cardona, Y. M. Administración Estratégica En Instituciones De Salud De Cartagena
6. Giraldo G, Libardo Antonio, & Grisales F, Lina María. (2005). Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 23(2), 31-51.


Retrieved February 09, 2020, from

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-386X2005000200005&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-386X2005000200005&lng=en&tlng=es).

7. Chávez Rodríguez, H., & Herrera Morales, N. (2016). Propuesta de reestructuración de los procesos administrativos y contables en Medicina Empresarial Ltda. IPS.
8. Hernández-Nariño, A., Delgado-Landa, A., Marqués-León, M., Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., & Negrín-Sosa, E. (2017). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Gerencia Y Políticas De Salud*, 15(31).  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgygs15-31.ggpp>
9. Pineda Medina, J. C., & Socarrás Carrascal, H. J. (2016). *Consultoría para el plan estratégico de una Institución Prestadora de Servicios de Salud de mediana complejidad* (Master's thesis, Universidad EAFIT).
10. Botero, R. E., Builes, W. R., & Restrepo, D. (2013). Modelo de negocio para la Sociedad Clínica Conquistadores SA.
11. Palma, H. G. H., Arbeláez, D. A. C., & Carreño, M. P. (2017). Proyección estratégica de la calidad como facilitadora para la innovación en el sector salud de la ciudad de Barranquilla. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 170-178.

## ANEXOS:

### Instrumento de recolección # 1 Verificación interna.

 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	<b>LISTA DE CHEQUEO VERIFICACIÓN INTERNA</b> ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	<b>INSTRUMENTO RECOLECCION N. 1</b>
		<b>FECHA: Julio 2020</b>

A continuación, se presenta una lista de chequeo con el propósito de conocer las características generales del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) que se llevan a cabo al interior de la institución objeto de la investigación y las áreas de trabajo (talento humano, jurídica, tecno científica, mercadeo, facturación); la cual es aplicada por las investigadoras del proyecto y la gerencia.


Las opciones de respuesta son:

1. Cumple: Si el proceso está presente
2. No cumple: Si el proceso no está presente
3. No aplica
4. Observación




FECHA DE APLICACIÓN					
CONTEXTO INTERNO – PROCESO ADMINISTRATIVO					
PLANEACIÓN		1	2	3	4
1	¿Están definidos los componentes de la plataforma estratégica de la institución?				
2	¿La IPS tiene una visión y misión claras?				
3	¿La IPS tiene unos objetivos claros establecidos?				
4	¿La IPS establece estrategias para el cumplimiento de sus objetivos?				
5	¿Se realiza plan de acción a nivel general anual?				
6	¿Se realiza plan de acción operativo por cada áreas?				
7	¿La IPS planea capacitaciones anuales?				
8	¿En la entidad se tienen en cuenta planes de acción para problemas que se puedan presentar?				
9	¿Se realiza cada año el presupuesto para las operaciones que se llevarán a cabo?				



 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	<b>LISTA DE CHEQUEO VERIFICACIÓN INTERNA</b> <b>ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES</b>	<b>INSTRUMENTO RECOLECCION N. 1</b>
		<b>FECHA: Julio 2020</b>

10	¿En los procesos de planeación se tiene en cuenta todo el personal?				
11	¿Los objetivos estratégicos de la organización son acordes con la misión y la visión?				
12	¿Se tiene establecida la capacidad instalada de la entidad?				
<b>ORGANIZACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
13	¿Existe manual de funciones según los cargos a desempeñar?				
14	¿Hay una clara definición de responsabilidades en los cargos y estas son conocidas por los colaboradores?				
15	¿Se suministra información por escrito cuando es de importancia para un proceso o un procedimiento?				
16	¿Los procesos misionales son visibles y han sido socializados con el equipo de trabajo?				
17	¿Los colaboradores de la entidad ponen en práctica los valores institucionales?				
18	¿Los colaboradores conocen el organigrama de la entidad?				
19	¿Los colaboradores conocen el mapa de procesos de la IPS?				
20	¿Cuenta la IPS con una estructura organizacional, que manifieste claramente las relaciones jerárquicas funcionales de la misma?				
21	¿Todos los integrantes de la entidad conocen los objetivos de la institución?				
22	¿Cada área de trabajo tiene designado un responsable?				
23	¿La entidad cuenta con los servicios, protocolos, procedimientos de habilitación, de acuerdo con la resolución 3100 del 2019?				
24	¿Existe documentación de todos los procesos de la entidad?				
25	¿La IPS cuenta con PAMEC actualizado?				
26	¿Se realiza una Gestión oportuna de PQRS?				
27	¿La IPS cuenta con guías de práctica clínica según sus patologías más prevalentes?				
28	¿Se llevan a cabo comités de obligatorio cumplimiento?				



 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	<b>LISTA DE CHEQUEO VERIFICACIÓN INTERNA</b> ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	<b>INSTRUMENTO RECOLECCION N. 1</b>
		<b>FECHA:</b> Julio 2020

29	¿Todos los sistemas de información de la institución están integrados o cuentan con interfaces de integración?				
<b>DIRECCIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
30	¿Los contratos y convenios son establecidos de acuerdo con la oferta de servicios que la institución está en capacidad de brindar?				
31	¿Aplica correctamente el contenido de la norma y de los manuales de procesos y procedimientos de contratación al momento de celebrar contratos o convenios?				
32	¿Las respuestas a las reclamaciones formuladas a la entidad se dan de forma oportuna?				
33	¿La dirección de la entidad realiza la gestión de proveedores?				
34	¿Existe una adecuada gestión de las cuentas por cobrar?				
35	¿La dirección establece contratos y convenios con otras instituciones, de acuerdo con la normatividad y los manuales de procesos y procedimientos de contratación adoptados por la institución?				
36	¿La dirección dispone los recursos institucionales según los requerimientos de cada área?				
37	¿Se implementan mecanismos de comunicación con cada área?				
38	¿Se utilizan en la IPS los mecanismos legales para ejercer los derechos de los colaboradores?				
39	¿Existen documentos que especifican el mecanismo correcto para ejercer el cumplimiento de los derechos: conciliaciones, demandas, tutelas?				
40	¿Se asigna responsabilidades y funciones a cada área de la institución?				
41	¿Se establecen correctivos necesarios para mejorar los procesos?				
<b>CONTROL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
42	¿En la IPS se realiza medición y seguimiento al cumplimiento de objetivos?				




Universidad  
Católica  
de Manizales

LISTA DE CHEQUEO VERIFICACIÓN INTERNA  
ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE  
PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA  
CIUDAD DE MANIZALES


INSTRUMENTO  
RECOLECCION N. 1

FECHA: Julio 2020


43	¿La IPS tiene estandarizados indicadores para el seguimiento de los objetivos?			
44	¿Se efectúan reuniones para presentar resultado de indicadores?			
45	¿A las políticas y normas establecidas por la IPS se les hace seguimiento en su cumplimiento?			
46	¿Existe un coordinador encargado en cada área para realizar la supervisión y verificación de los procesos?			
47	¿El responsable del proceso hace seguimiento a los controles establecidos?			
48	¿La IPS tiene comités conformados que se reúnan periódicamente para analizar los logros y metas alcanzados?			
49	¿Se generan planes de acción a partir de las autoevaluaciones para mejorar los procesos?			
50	¿Existen canales de comunicación adecuados entre el nivel directivo y operativo de la entidad?			
51	¿En la IPS se realiza evaluación del cumplimiento de las obligaciones de los colaboradores para determinar si sus acciones están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la entidad?			
52	¿Se realiza retroalimentación a los colaboradores?			
53	¿Se hace un reconocimiento frente a los logros alcanzados?			
54	¿Los colaboradores entienden cómo sus funciones afectan y son afectadas por las de otros empleados?			
55	¿Las acciones para solución de problemas son informadas oportunamente?			
56	¿Se hace seguimiento a las comunicaciones dentro de la organización?			
57	¿Se hace medición de la adherencia a los protocolos, manuales, políticas y procedimientos?			
58	¿Las relaciones contractuales establecidas se evalúan y controlan periódicamente?			
59	¿Se realiza e valuación de riesgos institucionales en forma			

 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	<b>LISTA DE CHEQUEO VERIFICACIÓN INTERNA</b> ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	<b>INSTRUMENTO RECOLECCION N. 1</b>
		FECHA: Julio 2020

	periódica?				
<b>CONTEXTO INTERNO - ÁREAS DE TRABAJO</b>					
<b>AREA DE TALENTO HUMANO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
60	¿Existe un documento donde se muestre la planeación de talento humano?				
61	¿La IPS tiene elaborado el perfil de colaboradores que necesita la institución?				
62	¿La IPS tiene estandarizado el proceso de selección de personal?				
63	¿Todas las personas contratadas en las áreas cumplieron con el proceso de vinculación?				
64	¿La IPS cuenta con un programa de inducción al cargo estipulado y se lleva a cabo?				
65	¿La IPS realiza el proceso de liquidación nómina y prestaciones sociales?				
66	¿La IPS cuenta con un programa para la motivación del personal?				
67	¿La entidad incentiva a los trabajadores cuando alcanzan sus objetivos y metas?				
68	¿La capacitación es una prioridad en la entidad?				
69	¿La entidad realiza procesos de evaluación al personal para determinar si se están alcanzando los objetivos para cada cargo?				
70	¿La IPS lleva a cabo planes de mejoramiento para cada cargo?				
71	¿La entidad tiene estipulado y documentado el proceso de retiro de un cargo?				
72	¿La IPS ejecuta el sistema de seguridad y salud en el trabajo?				
73	¿La IPS tiene canales de comunicación y los aplica en caso de presentar alguna queja o reclamación por parte del trabajador?				
74	¿Se cuenta con la hoja de vida de cada uno de los empleados de la empresa con los respectivos soportes?				
<b>AREA JURIDICA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
75	¿La IPS cuenta con un área jurídica contratada o institucional?				
76	¿Se realiza una verificación anual de los contratos?				
77	Cuando hay dificultades jurídicas con un colaborador/ cliente/ usuario, ¿se tiene un proceso para la resolución del conflicto?				


 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	<b>LISTA DE CHEQUEO VERIFICACIÓN INTERNA</b> ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	<b>INSTRUMENTO RECOLECCION N. 1</b>
		FECHA: Julio 2020

78	¿Es socializado con los colaboradores quién es el/ella encargado del área jurídica?				
<b>AREA TECNICO CIENTIFICA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
79	¿En la IPS se realiza mantenimiento preventivo y correctivo de equipos?				
80	¿Los recursos tecnológicos con que cuenta la entidad son suficientes según las actividades que realiza?				
81	¿La IPS actualiza sus equipos de forma constante para la prestación de los servicios?				
82	¿Existe inversión en tecnología?				
83	¿La IPS cuenta con áreas de TIC?				
84	¿Existe un software integrado para todas las áreas?				
85	¿La IPS cuenta con intranet?				
86	¿En caso de requerir asistencia técnica los colaboradores saben a quién dirigirse?				
<b>AREA DE MERCADEO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
87	¿La entidad cuenta con un área de mercadeo definida?				
88	¿Existe un responsable para esta área?				
89	¿Conoce la entidad cuáles son las necesidades básicas de la población de Manizales en materia de salud en el área de fisioterapia?				
90	¿La IPS oferta servicios para resolver las necesidades de la población?				
91	¿Existen convenios para asegurar que los pacientes que requieren los servicios que no existen en la IPS sean referidos a otras instituciones para prestar un servicio integral?				
92	¿La IPS cuenta con plataformas virtuales y redes sociales actualizadas y activas con la información básica de sus servicios?				
93	¿Tiene la IPS un portafolio de servicios actualizado?				
94	¿Utiliza la IPS un sistema de inteligencia comercial?				
95	¿Se realiza revisión anual de contratos y se hace un análisis del servicio con los clientes?				

 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	<b>LISTA DE CHEQUEO VERIFICACIÓN INTERNA</b> ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	<b>INSTRUMENTO RECOLECCION N. 1</b>
		FECHA: Julio 2020

<b>AREA DE FACTURACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
96	¿La IPS cuenta con un área definida para facturación?				
97	¿Existe un responsable para esta área?				
98	¿La IPS tiene facturación electrónica?				
99	¿Existe integración entre el Sistema de información y el de facturación?				

Instrumento de recolección # 2 verificación externa:

 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	LISTA DE CHEQUEO VERIFICACIÓN EXTERNA ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	INSTRUMENTO RECOLECCION N.2 FECHA: 16-08-2020

A continuación, se presenta una lista de chequeo con el propósito de conocer los factores externos entorno en la organización; la cual, es aplicada por las investigadoras del proyecto y la gerencia.

Las opciones de respuesta son:

1. Cumple: Si el proceso está presente
2. No cumple: Si el proceso no está presente
3. N.A no aplica
4. O. observación




FECHA DE APLICACIÓN					
CONTEXTO EXTERNO					
FACTOR POLÍTICO		1	2	3	4
1	¿La IPS es carácter privada y autónoma en la toma de decisiones?				
2	¿La IPS depende de la administración municipal o departamental para su funcionamiento?				
3	¿La IPS está sujeta o permeada por los gobernantes durante el período de ejercicio?				
4	¿En la IPS se realizan acuerdos comerciales internacionales?				
5	¿La IPS se beneficia de los subsidios y acuerdos del estado por la emergencia Covid 19?				
FACTOR ECONÓMICO		1	2	3	4
6	¿La entidad paga impuestos?				
7	¿La IPS genera empleo en la ciudad?				
8	¿La IPS se puede ver afectada económicamente por la emergencia sanitaria covid 2019?				
9	¿La IPS tiene créditos o pasivos pendiente con bancos u otras instituciones?				
10	¿Los clientes de la entidad tienen alto nivel de confianza en el servicio ofrecido esta?				
FACTOR SOCIAL		1	2	3	4
11	¿Los usuarios que consultan en la institución tienen estilos de vida saludables?				
12	¿Los usuarios que consultan en la entidad tienen aceptación al diagnóstico y tratamiento?				



13	¿Los usuarios que son atendidos en la IPS son de ambos regímenes de salud ( contributivo y subsidiado) ?				
14	¿El ciclo de vida de usuarios atendidos en la IPS son en su mayoría adultos y adultos mayores?				
15	¿Las creencias y religión de los usuarios que son atendidos en la IPS limitan la adherencia al tratamiento?				
16	¿Las creencias y religión de los usuarios que son atendidos en la IPS limitan la iniciativa para consultar con un especialista por primera vez?				
17	¿La IPS conoce las preferencias de los usuarios que son remitidos por EPS para consulta con especialista?				
18	¿La entidad conoce las necesidades de salud de la población caldense?				
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
19	¿La entidad cuenta con un software de historia clínica?				
20	¿La institución tiene equipos tecnológicos para facilitar el diagnóstico del paciente?				
21	¿La IPS renueva los equipos tecnológicos con frecuencia?				
22	¿La IPS cuenta con acceso a internet?				
23	¿La IPS aprovecha la tecnología para comercializar servicios?				
<b>ENTORNOS ecológicos Ambientales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
24	¿La IPS tiene políticas o protocolos medio ambientales?				
25	¿La IPS realiza el debido proceso de reciclaje?				
26	¿Las condiciones climáticas del departamento limitan que los usuarios puedan consultar en la IPS?				
27	¿La IPS cuenta con programa de disposición de residuos?				
<b>FACTOR LEGAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
28	¿La IPS cumple con todos los factores legales que se rigen por las políticas en salud gubernamentales?				
29	¿La IPS tiene actualmente problemas legales?				
30	¿La IPS se ha visto afectada por cambios en la normativa en salud cambiante?				
31	¿La IPS cuenta con toda la reglamentación jurídica para la prestación del servicio?				

Instrumento de recolección # 3 percepción de colaboradores.

 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	<b>ENCUESTA PERCEPCIÓN COLABORADORES</b> ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	<b>INSTRUMENTO RECOLECCION N. 3</b>
		FECHA: 8-08-2020

**Propósito:** conocer las características generales del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) que se llevan a cabo al interior de la institución objeto de la investigación y las áreas de trabajo (talento humano, jurídica, tecnocientífica, mercadeo, facturación), desde la perspectiva del colaborador.

A continuación, encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la IPS y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta.

Las opciones de respuesta son:

1. SI
2. NO

Fecha de aplicación:		Opciones de respuesta	
<b>PERCEPCIÓN COLABORADORES – PROCESO ADMINISTRATIVO</b>			
<b>PLANEACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
1	¿Conoce la misión y la visión de la entidad?		
2	¿Conoce los objetivos de la entidad?		
3	¿Conoce el organigrama de la IPS?		
4	¿Conoce los valores institucionales?		
5	¿Conoce el mapa de procesos de la IPS?		
6	¿El cronograma de actividades es socializado?		
7	¿Los objetivos estratégicos de la organización son acordes con la misión y la visión?		
8	¿La entidad lo tiene en cuenta para la planeación de sus actividades?		
9	¿La entidad cuenta con los recursos necesarios para la ejecución de las actividades planeadas?		
10	¿Han sido socializados formalmente los anteriores aspectos en la entidad?		
<b>ORGANIZACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
11	¿Existe manual de funciones según los cargos a desempeñar?		

12	¿Hay una clara definición de responsabilidades en los cargos y estas son conocidas por los colaboradores?		
13	¿Se suministra información por escrito cuando es de importancia para un proceso o un procedimiento?		
14	¿Los procesos misionales son visibles y han sido socializados con el equipo de trabajo?		
15	¿Los colaboradores de la entidad ponen en práctica los valores institucionales?		
16	¿Cada área de trabajo tiene designado un responsable?		
17	¿Existe documentación de todos los procesos de la entidad?		
18	¿La IPS cuenta con PAMEC actualizado?		
19	¿Se realiza una Gestión oportuna de PQRS?		
20	¿La IPS cuenta con guías de práctica clínica según sus patologías más prevalentes?		
21	¿Se llevan a cabo comités de obligatorio cumplimiento?		
<b>DIRECCIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
22	¿Su jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área?		
23	¿Su jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa?		
24	¿Su jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores??		
25	¿Recibe un trato respetuoso por parte de sus jefes?		
26	¿Recibe de su jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de su trabajo??		
27	¿Se siente motivado por su jefe?		
28	¿Usted considera que el área administrativa de la IPS tiene capacidad de liderazgo?		
<b>CONTROL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
29	¿En la IPS se realiza medición y seguimiento al cumplimiento de objetivos?		
30	¿La IPS tiene estandarizados indicadores para el seguimiento de los objetivos?		
31	¿Se efectúan reuniones para presentar resultado de indicadores?		
32	¿A las políticas y normas establecidas por la IPS se les hace seguimiento en su cumplimiento?		
33	¿Existe un coordinador encargado en cada área para realizar la supervisión y verificación de los procesos?		
34	¿El responsable del proceso hace seguimiento a los controles establecidos?		






**Universidad  
Católica  
de Manizales**

**ENCUESTA PERCEPCIÓN COLABORADORES**  
ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE  
PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA  
CIUDAD DE MANIZALES


**INSTRUMENTO  
RECOLECCION N. 3**

**FECHA: 8-08-2020**

35	¿La IPS tiene comités conformados que se reúnan periódicamente para analizar los logros y metas alcanzados?		
36	¿Se generan planes de acción a partir de las autoevaluaciones para mejorar los procesos?		
37	¿Existen canales de comunicación adecuados entre el nivel directivo y operativo de la entidad?		
38	¿En la IPS se realiza evaluación del cumplimiento de las funciones de los colaboradores para determinar si sus acciones están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la entidad?		
39	¿Se realiza retroalimentación a los colaboradores?		
40	¿Se hace un reconocimiento frente a los logros alcanzados?		
41	¿Los colaboradores entienden cómo sus funciones afectan y son afectadas por las de otros empleados?		
42	¿Las acciones para solución de problemas son informadas oportunamente?		
43	¿Se hace seguimiento a las comunicaciones dentro de la organización?		
44	¿Se hace medición de la adherencia a los protocolos, manuales, políticas y procedimientos?		
<b>AREAS DE TRABAJO</b>			
<b>MERCADEO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
45	¿Considera que la IPS es competitiva en Manizales?		
46	¿Considera que la IPS promociona sus servicios?		
47	¿Considera que la IPS es reconocida en la ciudad de Manizales?		
48	¿Cree que la IPS conoce las necesidades de la población del departamento?		
49	¿La IPS tiene convenios con otras instituciones de salud para prestar un servicio integral?		
50	¿La IPS cuenta con plataformas virtuales y redes sociales actualizadas y activas con la información básica de sus servicios?		
<b>TALENTO HUMANO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
51	¿Se encuentra a gusto con el tipo de contratación laboral que tiene con la IPS?		
52	Al ingresar a la empresa, ¿fueron socializadas las funciones a desempeñar en el cargo?		
53	¿Esas funciones socializadas han sido respetadas?		
54	¿Considera que la IPS reconoce sus logros y resultados a nivel laboral?		


 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	ENCUESTA PERCEPCIÓN COLABORADORES	INSTRUMENTO RECOLECCIÓN N. 3
	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	FECHA: 8-08-2020

55	¿La IPS cuenta con programas de motivación al personal?		
56	¿La IPS hace campañas para fomentar el sentido de pertenencia del equipo de trabajo hacia la entidad?		
57	¿La IPS tiene canales de comunicación y los aplica en caso de presentar alguna queja o reclamación por parte del trabajador?		
58	¿Siente que está ubicado en el cargo que desempeña, de acuerdo a sus conocimientos y habilidades?		
59	¿Está satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad??		
60	¿Considera que la IPS reconoce sus logros y resultados a nivel laboral?		
61	¿Considera que en la entidad hay trabajo en equipo?		
62	¿Las acciones para solución de problemas son informadas oportunamente?		
63	¿Existe un plan de capacitación en la entidad que favorezca el mantenimiento y mejora del perfil de cada uno de los cargos?		
<b>ÁREA JURÍDICA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
68	¿La IPS cuenta con un área jurídica?		
70	¿El salario es ajustado cada año según los estipulado por la ley?		
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
71	¿Considera que los recursos tecnológicos con los que cuenta la IPS para la realización de sus funciones son suficientes?		
72	¿La IPS invierte en recursos tecnológicos de acuerdo las necesidades que se presentan?		
73	¿Existe inversión en tecnología?		
74	¿La IPS cuenta con área de sistemas?		
75	¿Existe un software integrado para todas las áreas?		
76	¿La IPS cuenta con intranet?		
77	¿Cuenta con soporte tecnológico oportuno en caso de requerirlo?		
<b>FACTURACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
78	¿La IPS cuenta con un área definida para facturación?		
79	¿Existe un responsable para esta área?		
80	¿La IPS tiene facturación electrónica?		

 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	ENCUESTA PERCEPCIÓN COLABORADORES	INSTRUMENTO RECOLECCION N. 3
	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	FECHA: 8-08-2020

81	¿Existe integración entre el Sistema de información y el de facturación?			<input type="checkbox"/>
----	--	--	--	--------------------------

## Instrumento de Recolección # 4 Percepción de socios

 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	<b>ENCUESTA PERCEPCIÓN DE SOCIOS</b> ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	<b>INSTRUMENTO RECOLECCION N. 4</b>
		FECHA: JULIO 2020

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción de los socios frente al proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y frente a las diferentes áreas de trabajo de la IPS objeto del estudio.

A continuación, encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la IPS y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta.

Las opciones de respuesta son:

1. SI
2. NO
3. No sabe
4. Observaciones


FECHA DE APLICACIÓN					
PERCEPCIÓN DE LOS SOCIOS					
PLANEACION		1	2	3	4
1	¿Están definidos los componentes de la plataforma estratégica de la institución?				
2	¿La IPS tiene una visión y misión claras?				
3	¿La IPS tiene unos objetivos claros establecidos?				
4	¿La IPS establece estrategias para el cumplimiento de sus objetivos?				
5	¿Se realiza plan de acción a nivel general anual?				
6	¿Se realiza plan de acción operativo por cada área?				
7	¿La IPS planea capacitaciones anuales?				
8	¿En la entidad se tienen en cuenta planes de acción para problemas que se puedan presentar?				




ENCUESTA PERCEPCIÓN DE SOCIO 8  
 ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS  
 PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE  
 PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA  
 CIUDAD DE MANIZALES

INSTRUMENTO  
 RECOLECCION N. 4  
 FECHA: JULIO 2020

9	¿Se realiza cada año el presupuesto para las operaciones que se llevarán a cabo?				
10	¿En los procesos de planeación se tiene en cuenta todo el personal?				
11	¿Los objetivos estratégicos de la organización son acordes con la misión y la visión?				
12	¿Se tiene establecida la capacidad instalada de la entidad?				
<b>ORGANIZACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
13	¿Existe manual de funciones según los cargos a desempeñar?				
14	¿Hay una clara definición de responsabilidades en los cargos y estas son conocidas por los colaboradores?				
15	¿Se suministra información por escrito cuando es de importancia para un proceso o un procedimiento?				
16	¿Los procesos misionales son visibles y han sido socializados con el equipo de trabajo?				
17	¿Los colaboradores de la entidad ponen en práctica los valores institucionales?				
18	¿Los colaboradores conocen el organigrama de la entidad?				
19	¿Los colaboradores conocen el mapa de procesos de la IPS?				
20	¿Cuenta la IPS con una estructura organizacional, que manifieste claramente las relaciones jerárquico funcionales de la misma?				
21	¿Todos los integrantes de la entidad conocen los objetivos de la institución?				
22	¿Cada área de trabajo tiene designado un responsable?				
23	¿La entidad cuenta con los servicios, protocolos, procedimientos de habilitación, de acuerdo con la resolución 3100 del 2019?				
24	¿Existe documentación de todos los procesos de la entidad?				
25	¿La IPS cuenta con PAMEC actualizado?				
26	¿Se realiza una Gestión oportuna de PQRS?				
27	¿La IPS cuenta con guías de práctica clínica según sus				

 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	ENCUESTA PERCEPCIÓN DE SOCIO 8	INSTRUMENTO RECOLECCION N. 4
	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	FECHA: JULIO 2020

	patologías más prevalentes?				
28	¿Se llevan a cabo comités de obligatorio cumplimiento?				
29	¿Todos los sistemas de información de la institución están integrados o cuentan con interfases de integración?				
<b>CONTROL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
30	¿En la IPS se realiza medición y seguimiento al cumplimiento de objetivos?				
31	¿La IPS tiene estandarizados indicadores para el seguimiento de los objetivos?				
32	¿Se efectúan reuniones para presentar resultado de indicadores?				
33	¿A las políticas y normas establecidas por la IPS se les hace seguimiento en su cumplimiento?				
34	¿Existe un coordinador encargado en cada área para realizar la supervisión y verificación de los procesos?				
35	¿El responsable del proceso hace seguimiento a los controles establecidos?				
36	¿La IPS tiene comités conformados que se reúnan periódicamente para analizar los logros y metas alcanzados?				
37	¿Se generan planes de acción a partir de las autoevaluaciones para mejorar los procesos?				
38	¿Existen canales de comunicación adecuados entre el nivel directivo y operativo de la entidad?				
39	¿En la IPS se realiza evaluación del cumplimiento de las obligaciones de los colaboradores para determinar si sus acciones están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la entidad?				
40	¿Se realiza retroalimentación a los colaboradores?				
41	¿Se hace un reconocimiento frente a los logros alcanzados?				
42	¿Los colaboradores entienden cómo sus funciones afectan y son afectadas por las de otros empleados?				

 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	ENCUESTA PERCEPCIÓN DE SOCIO S	INSTRUMENTO RECOLECCION N. 4
	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	FECHA: JULIO 2020


43	¿Las acciones para solución de problemas son informadas oportunamente?				
44	¿Se hace seguimiento a las comunicaciones dentro de la organización?				
45	¿Se hace medición de la adherencia a los protocolos, manuales, políticas y procedimientos?				
46	¿Las relaciones contractuales establecidas se evalúan y controlan periódicamente?				
47	¿Se realiza evaluación de riesgos institucionales en forma periódica?				

Para contestar las siguientes preguntas las opciones de respuesta son:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Completamente en desacuerdo

Marque con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción

DIRECCIÓN		1	2	3	4	5
48	¿Los contratos y convenios son establecidos de acuerdo con la oferta de servicios que la institución está en capacidad de brindar?					
49	¿Aplica correctamente el contenido de la norma y de los manuales de procesos y procedimientos de contratación al momento de celebrar contratos o convenios?					
50	¿Las respuestas a las reclamaciones instauradas de la entidad se dan de forma oportuna?					
51	¿Existe una adecuada gestión de las cuentas por cobrar?					
52	¿La dirección establece contratos y convenios con otras instituciones, de acuerdo con la normatividad y los manuales de procesos y procedimientos de contratación adoptados por la institución?					


 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	ENCUESTA PERCEPCIÓN DE SOCIO 8	INSTRUMENTO RECOLECCION N. 4
	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	FECHA: JULIO 2020

53	¿La dirección dispone los recursos institucionales según los requerimientos de cada área?					
54	¿Se implementan mecanismos de comunicación con cada área?					
55	¿Se utilizan en la IPS los mecanismos legales para ejercer los derechos y deberes de los colaboradores?					
56	¿Existen documentos que especifican el mecanismo correcto para ejercer el cumplimiento de los derechos: conciliaciones, demandas, tutelas?					
57	¿Se asignan responsabilidades y funciones a cada área de la institución?					
58	¿Se establecen correctivos necesarios para mejorar los procesos?					
59	¿Las estrategias administrativas utilizadas en la IPS son buenas?					
60	¿La respuesta de la junta directiva es oportuna frente a las necesidades de la institución?					
61	¿Le elección de los miembros de la junta directiva se hace de manera democrática?					
62	¿Está satisfecho con el período de ejercicio de cada miembro de la junta directiva?					


†

AREAS DE TRABAJO				
AREA DE TALENTO HUMANO	1	2	3	4
63	¿Existe un documento donde se muestre la planeación del talento humano?			
64	¿La IPS tiene elaborado el perfil de colaboradores que necesita la institución?			
65	¿La IPS tiene estandarizado el proceso de selección del personal?			
66	¿Todas las personas contratadas en las áreas cumplieron con el proceso de vinculación?			




 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	ENCUESTA PERCEPCIÓN DE SOCIOS	INSTRUMENTO RECOLECCION N. 4
	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	FECHA: JULIO 2020

67	¿La IPS cuenta con un programa de inducción al cargo estipulado y se lleva a cabo?				
68	¿La IPS realiza el proceso de liquidación nómina y prestaciones sociales?				
69	¿La IPS cuenta con un programa para la motivación del personal?				
70	¿La entidad incentiva a los trabajadores cuando alcanzan sus objetivos y metas?				
71	¿La capacitación es una prioridad en la entidad?				
72	¿La entidad realiza procesos de evaluación al personal para determinar si se están alcanzando los objetivos para cada cargo?				
73	¿La IPS lleva a cabo planes de mejoramiento para cada cargo?				
74	¿La entidad tiene estipulado y documentado el proceso de retiro de un cargo?				
75	¿La IPS ejecuta el sistema de seguridad y salud en el trabajo?				
76	¿La IPS tiene canales de comunicación y los aplica en caso de presentar alguna queja o reclamación por parte del trabajador?				
77	¿Se cuenta con la hoja de vida de cada uno de los empleados de la empresa con los respectivos soportes?				
<b>AREA JURIDICA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
78	¿La IPS cuenta con un área jurídica contratada o institucional?				
79	¿Se realiza una verificación anual de los contratos?				
80	Cuando hay dificultades jurídicas con un colaborador/ cliente/ usuario, ¿se tiene un proceso para la resolución del conflicto?				
81	¿Los socios conocen quién es el la/el encargado del área jurídica?				
<b>AREA TECNICO CIENTIFICA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
82	¿En la IPS se realiza mantenimiento preventivo y correctivo de equipos?				
83	¿Los recursos tecnológicos con que cuenta la entidad son suficientes según las actividades que realizan?				

 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	<b>ENCUESTA PERCEPCIÓN DE SOCIOS</b> ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	<b>INSTRUMENTO RECOLECCION N. 4</b>
		FECHA: JULIO 2020

84	¿La IPS actualiza sus equipos de forma constante para la prestación de los servicios?				
85	¿Existe inversión en tecnología?				
86	¿La IPS cuenta con área de sistemas?				
87	¿Existe un software integrado para todas las áreas?				
88	¿La IPS cuenta con intranet?				
<b>ÁREA DE MERCADEO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
89	¿La entidad cuenta con un área de mercadeo definida?				
90	¿Existe un responsable para esta área?				
91	¿Conoce la entidad cuáles son las necesidades básicas de la población de Manizales en materia de salud en el área de fisioterapia?				
92	¿La IPS oferta servicios para resolver las necesidades de la población?				
93	¿Existen convenios para asegurar que los pacientes que requieren los servicios que no existen en la IPS sean referidos a otras instituciones para prestar un servicio integral?				
94	¿La IPS cuenta con plataformas virtuales y redes sociales actualizadas y activas con la información básica de sus servicios?				
95	¿Tiene la IPS un portafolio de servicios actualizado?				
96	¿Utiliza la IPS un sistema de inteligencia comercial?				
97	¿Se realiza revisión anual de contratos y se hace un análisis del servicio con los clientes?				
<b>ÁREA DE FACTURACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
98	¿La IPS cuenta con un área definida para facturación?				
99	¿Existe un responsable para esta área?				
100	¿La IPS tiene facturación electrónica?				

 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	<b>ENCUESTA PERCEPCIÓN DE SOCIOS</b> ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	<b>INSTRUMENTO RECOLECCION N. 4</b>
		FECHA: JULIO 2020


101	¿Existe integración entre el Sistema de información y el de facturación?				
<b>88. ¿Cuáles de las siguientes áreas considera pertinentes implementar dentro de la IPS?: marque como una x. Puede elegir múltiples respuestas.</b>					
A	Revisoría fiscal				
B	Auditoría				
C	Comunicaciones y mercadeo				
D	Investigación				
E	Convenios docencia- servicio				
F	Dirección de proyectos				
G	Jurídica				
H	Talento Humano				
I	Técnico científico				

89. ¿De las siguientes instituciones de salud de la ciudad de Manizales, cual considera que se puede referenciar como ejemplo en los procesos administrativos que se puedan aplicar en la IPS?

- a) Avidanti.
- b) Hospital departamental Santa Sofía
- c) S.E.S hospital de Caldas
- d) Clínica Versalles
- e) Hospital Geriátrico San Isidro
- f) Clínica San Marcel

90. ¿En qué área administrativa cree que se deben fortalecer los procesos de la IPS?

- a) Gerencia
- b) Coordinación médica
- c) Calidad
- d) Seguridad y salud en el trabajo
- e) Atención al usuario
- f) Todas las anteriores

 <b>Universidad Católica de Manizales</b>	ENCUESTA PERCEPCIÓN DE SOCIOS	INSTRUMENTO RECOLECCION N. 4
	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA IPS QUE PRESTA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES	FECHA: JULIO 2020

91. ¿Qué estrategia administrativa considera que se puede aplicar en la IPS según su experiencia en las demás instituciones que conoce?

---



---



---



---



---