



PLATAFORMA ESTRATEGICA DE LA E.S.E HOSPITAL DE LA VEGA

KELINETH ARIANNIS JIMENEZ BERMUDEZ

WILLIAM HERNANDO JIMENEZ MARIÑO

RONALD RAUL RENGIFO DEVIA

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias económicas

Maestría en Administración en salud

Bogotá - Colombia

junio de 2023



PLATAFORMA ESTRATEGICA DE LA E.S.E HOPITAL DE LA VEGA

KELINETH ARIANNIS JIMENEZ BERMUDEZ

WILLIAM HERNANDO JIMENEZ MARIÑO

RONALD RAUL RENGIFO DEVIA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría En Administración De Empresas De Salud – MBA En Salud

Director:

Fabian Gerardo Díaz

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias económicas

Maestría en Administración en salud

Bogotá - Colombia

junio de 2023



Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C, día/mes/año



Dedicatoria:

A Dios, por habernos permitido cursar con este proceso académico.

A nuestras familias por su apoyo incondicional.



Agradecimientos

A nuestros docentes por guiarnos en este proceso educativo.

RESUMEN

Los cambios que en la actualidad se observan a nivel mundial y local, tienen impactos relevantes sobre diferentes sectores, uno de ellos salud. Esto hace que las instituciones prestadoras de servicios de salud públicas estén a la vanguardia y establezcan una sólida planeación, con objetivos estratégicos que proporcionen una visión global de cómo la organización se posiciona en el mercado, cómo aprovecha sus recursos, cómo enfrenta los desafíos y oportunidades, basados en modelos integrados de planeación y gestión.

En este trabajo de consultoría profesional se realiza un análisis y evaluación del proceso institucional llevado a cabo para la actualización de la plataforma estratégica de la E.S.E Hospital de la Vega, La Vega, Cundinamarca. Con el objetivo de generar recomendaciones para su implementación partiendo de su unidad visionaria y objetivos estratégicos.

Dentro de los hallazgos más relevantes evidenciados están relacionados con su unidad visionaria, posicionamiento en el mercado y competitividad en el sector.

Palabras clave: Planeación estratégica, unidad visionaria, competitividad

SUMMARY

The changes that are currently observed globally and locally have relevant impacts on different sectors, one of them being health. This means that public health service providers are at the forefront and establish solid planning, with strategic objectives that provide a global vision of how the organization is positioned in the market, how it takes advantage of its resources, and how it faces challenges and opportunities, based on integrated planning and management models.

In this professional consulting work, an analysis and evaluation of the institutional process carried out to update the strategic platform of the E.S.E Hospital de la Vega, La Vega, Cundinamarca, is carried out. With the objective of generating recommendations for its implementation based on its visionary unit and strategic objectives.

Among the most relevant findings evidenced are related to its visionary unit, market positioning and competitiveness in the sector.

Keywords: Strategic planning, visionary unity, competitiveness

Contenido

	Pág.
Lista de figuras	10
Lista de tablas	11
Introducción	12
Objetivos	13
<i>Objetivo general</i>	13
<i>Objetivos específicos</i>	13
Justificación	14
Marco Institucional	15
Marco Contextual y Conceptual	16
<i>Referenciación bibliografía</i>	16
<i>Ejemplo de presentación de figuras</i>	16
<i>Ejemplo presentación tablas</i>	17
Diseño metodológico de la consultoría	19
Diagnóstico organizacional	20
<i>Procesamiento estadístico de datos</i>	20
<i>Análisis de los resultados</i>	20
Resultados de la solución	21
Conclusiones y recomendaciones	22
<i>Conclusiones</i>	22

Consultoría profesional - Plataforma estratégica – E.S.E Hospital de la Vega.	10
<i>Recomendaciones</i>	22
Referencias	23
A. Anexo. Nombre del anexo	24

Consultoría profesional - Plataforma estratégica – E.S.E Hospital de la Vega.	11
---	----

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Esquema de fuerzas y su relación	17

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Participación de las energías renovables primaria	16

INTRODUCCIÓN

Las instituciones prestadoras de servicios de salud públicas, como organización requieren de herramientas gerenciales bien estructuradas y planificadas, alcanzar sus objetivos estratégicos, ser sostenibles en el tiempo, generando crecimiento y desarrollo a la población, orientados al mejoramiento continuo de la calidad, con servicios humanizados e innovación.

La planeación y objetivos estratégicos constituye el punto inicial de la acción directiva de una organización, ya que establece la ruta, objetivos y acciones para lograrlos. Este logro depende en un alto porcentaje del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional.

La E.S.E Hospital de La Vega, ubicada en el municipio de La Vega, Cundinamarca. Tiene como objeto la prestación de servicios de salud en el primer nivel de atención, desarrollando acciones de fomento, promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud. Dentro del análisis realizado para el año 2022, con la información disponible, se evidencia que su estructura empresarial, objetivos y visión se encuentran desactualizadas, probablemente no acordes al entorno actual rápidamente cambiante que vive el sector salud. Este proceso de planeación estratégica es una responsabilidad de todos los miembros de la

organización y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier toma de decisiones de la organización.

Por lo anterior se realizó una consultoría profesional que analizó y evaluó el proceso institucional de actualización de la plataforma estratégica institucional, basado en proceso interno desarrollado durante los años 2021-2022, con el objetivo de generar las recomendaciones para su implementación.

OBJETIVOS

GENERAL

Evaluar el proceso de actualización de la plataforma estratégica organizacional de la empresa social del estado Hospital de La Vega.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores internos que influyen de manera relevante para el alcance de los objetivos.
- Identificar los factores externos que pueden impactar sobre los objetivos de la organización.
- Evaluar la metodología desarrollada de actualización de la plataforma estratégica
- Generar recomendaciones para la implementación de la plataforma estratégica.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas sociales del estado tienen como finalidad la prestación de servicios de salud y aunque los servicios ofrecidos están enmarcados dentro del sector público, estas no deben visualizarse lejos de un entorno competitivo claramente establecido en sector privado, con altos estándares de calidad, deben ampliar su panorama para poder aprovechar todo un mar de posibilidades que trae la globalización y sentirse seguras frente a los nuevos retos relacionados a la prestación de servicios de salud.

Operar en un marco normativo tan exigente como lo es el sistema de salud colombiano, requiere que se use la planeación estratégica como herramienta de gestión que lleve al cumplimiento coherente de los requisitos del estado para la atención de los usuarios y al mismo tiempo garantice la sostenibilidad de la institución en el tiempo, motivo por el cual la actualización e implementación de la plataforma estratégica de la E.S.E Hospital de La Vega, es esencial para orientar de manera adecuada el propósito fundamental para cual fue creada la entidad y generar un impacto positivo en la atención en salud, a su vez responder de manera planificada a los diferentes cambios del entorno organizacional, que finalmente se ven reflejados en las metas estratégicas de gran alcance, coherentes con el propósito y las necesidades de los grupos de valor, permitiendo la articulación

interinstitucional, alianzas estratégicas e inclusiones de mejores prácticas basadas en el mejoramiento continuo de la calidad y el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).

El dinamismo de la economía no solo trae cambios o retos financieros, sino que también afecta la forma en la que los usuarios perciben los servicios, siendo estos cada vez más críticos y con más capacidad de medir la experiencia ofertada, es por ello que apremia mantener actualizado el direccionamiento estratégico, la proyección institucional para ser atractivos en el mercado y competitivos en el sector.

MARCO INSTITUCIONAL

La empresa social del estado Hospital de La Vega, creado mediante ORDENANZA No. 219/2014 de la asamblea del departamento de Cundinamarca, como una categoría especial de entidad pública, descentralizada del orden departamental, con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera, adscrita a la Secretaría de Salud del Departamento de Cundinamarca. (Gobernación de Cundinamarca, 2014). Se encuentra ubicado en la transversal 3a N° 10-50, Barrio Las Palmas, del municipio de La Vega, Cundinamarca. Cuenta con una sede principal, centros y puestos de salud en cada uno de los municipios de influencia, la ESE Hospital de La Vega y puesto de salud de Nocaima. (Programa de gestión documental E.S.E de la Vega,2021).

En el marco de la red departamental de salud, el hospital se encuentra ubicado en la región de salud noroccidente y tiene su área de influencia en diez (10) municipios del departamento, los cuales agrupan según las proyecciones de población del DANE un total de 181 mil habitantes, aproximadamente, que equivalen al 6.5% de la población total del departamento. La ubicación de la región de salud noroccidente va desde la zona del bajo Magdalena en los límites con los departamentos de Caldas y Tolima al occidente, con el departamento de Boyacá por el norte. Abarca municipios ubicados en las provincias de bajo Magdalena y Gualivá, por su territorio pasan importantes corredores viales como la ruta del sol, la troncal del

Magdalena, ruta que conecta a ciudades como Manizales, Ibagué y la Dorada con Bogotá, lo que la convierte en un importante paso de mercancías y turismo. (Metodología actualización de plataforma estratégica, E.S.E Hospital de la Vega, 2021)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FUNCION

El objeto de la empresa será la prestación de servicios de salud en el primer nivel de atención. En desarrollo de este objeto, adelantará acciones de fomento, promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud. (E.S.E. Hospital de La Vega, 2021).

Misión

Somos el Hospital de la Vega, una Empresa Social del Estado que presta servicios de atención primaria en salud basados en el enfoque de riesgo con un equipo de trabajo calificado, comprometido y con sentido humano. (E.S.E. Hospital de La Vega, 2022)

Visión

Para el año 2020 nuestra Empresa Social del Estado Hospital de la Vega, será una institución que se caracterizará por brindar una atención integral altamente humanizada de nuestros servicios de salud, garantizando oportunidad, calidad y pertinencia con mayor cobertura directa en los hogares del municipio a través de actividades extramurales de promoción y detección, enfatizando en la idoneidad de nuestro equipo humano, el mejoramiento de la infraestructura, la optimización de herramientas tecnológicas y acciones de responsabilidad social, ambiental y de sostenibilidad financiera. (E.S.E. Hospital de La Vega, 2021)

La Empresa Social del Estado Hospital de la Vega a través del compromiso de la gerencia y sus colaboradores, será reconocida como una institución de mediana complejidad líder en la prestación de servicios de salud en la región del Gualivá. (E.S.E. Hospital de La Vega, 2021)

POLÍTICAS DE CALIDAD

La E.S.E Hospital de La Vega y Puesto de Salud de Nocaima está comprometida con el mejoramiento continuo y la atención centrada en el usuario a través de su modelo de atención Humanizada, garantiza y brinda los servicios de salud, enmarcados en una directriz que desarrolla mediante sus líneas de acción (E.S.E. Hospital de La Vega, 2021):

- Seguridad del Paciente
- Enfoque al Riesgo
- Satisfacción del Usuario

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Humanización
- Liderazgo
- Acciones de Mejoramiento Continuo
- Valores
- Eficiencia
- Gerencia del Conocimiento
- Atención centrada en el Usuario

MAPA DE PROCESOS

ESTRATÉGICOS: Direccionamiento, Sistema Integrado de Gestión, Jurídico

MISIONALES: Consulta Externa, Urgencias, Internación, PYD, Apoyo diagnóstico, Puesto de Salud Nocaima

APOYO: Recurso Humano, Recursos Materiales, Recurso Tecnológico, Recurso Financiero, Gestión de la Información, Infraestructura

SERVICIOS

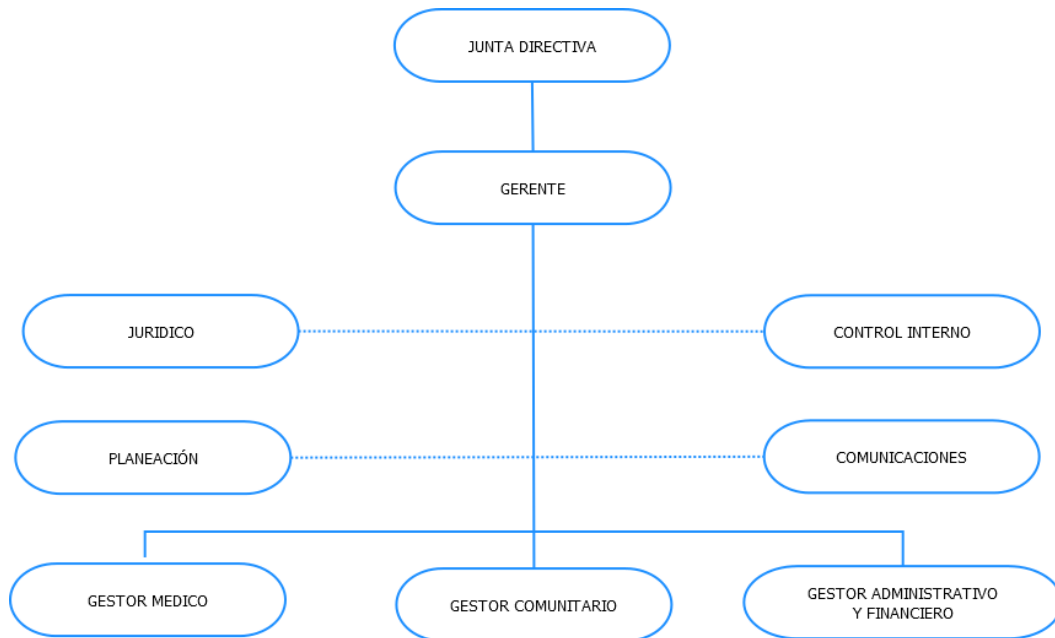
Hospitalización adultos, hospitalización pediátrica, Cirugía General, Cirugía Ginecológica, Cirugía Ortopedia, Cirugía oftalmológica, Cirugía Urológica, Anestesia, Cardiología, Dermatología, Gastroenterología, Ginecoobstetricia, Medicina general, Medicina interna, Nutrición y dietética, Odontología general, Oftalmología, Optometría, ortopedia y traumatología, pediatría, psicología, Psiquiatría, vacunación, laboratorio clínico, Fisioterapia, servicio farmacéutico, diagnostico vascular, imágenes diagnosticas, atención del parto, urgencias, transporte asistencial básico. (E.S.E. Hospital de La Vega, 2022)

CAPACIDAD INSTALADA

NOMBRE SEDE	GRUPO CAPACIDAD INSTALADA	ESPECIFICACIONES	CANTIDAD
E.S.E. HOSPITAL DE LA VEGA	AMBULANCIAS	Básica	2
E.S.E. HOSPITAL DE LA VEGA	CAMAS	Pediátrica	3
E.S.E. HOSPITAL DE LA VEGA	CAMAS	Adultos	23
E.S.E. HOSPITAL DE LA VEGA	CAMILLAS	Observación Pediátrica	3
E.S.E. HOSPITAL DE LA VEGA	CAMILLAS	Observación Adultos Hombres	5
E.S.E. HOSPITAL DE LA VEGA	CAMILLAS	Observación Adultos Mujeres	5
E.S.E. HOSPITAL DE LA VEGA	CONSULTORIOS	Urgencias	2
E.S.E. HOSPITAL DE LA VEGA	CONSULTORIOS	Consulta Externa	11
E.S.E. HOSPITAL DE LA VEGA	SALAS	Partos	1
E.S.E. HOSPITAL DE LA VEGA	SALAS	Procedimientos	1
E.S.E. HOSPITAL DE LA VEGA	SALAS	Sala de Cirugía	2
PUESTO DE SALUD DE NOCAIMA	AMBULANCIAS	Básica	1
PUESTO DE SALUD DE NOCAIMA	CONSULTORIOS	Consulta Externa	6

(E.S.E. Hospital de La Vega, 2022)

ORGANIGRAMA



Fuente: Página web E.S.E. Hospital De La Vega (E.S.E. Hospital De La Vega, 2022)

Marco Contextual y Conceptual

El Hospital de la Vega inició operación en septiembre de 2017, la sede en el municipio de Nocaima, los usuarios se caracterizan por ser del régimen subsidiado, por lo tanto, la ESE realiza en su mayoría contratación por modalidad de cápita, principalmente con la EPS Convida. (Ejercicio de planeación estratégica E.S.E hospital de la Vega, 2021)

El municipio de La Vega cuenta con 14.204 habitantes asegurados, de los cuales 7.984 corresponden al régimen subsidiado, correspondiente al 56,3%, 5.769 al régimen contributivo con el 40,6% y 451 habitantes de excepción que corresponde al 3,1% de la población asegurada. (Ejercicio de planeación estratégica E.S.E hospital de la Vega, 2021)

El municipio de Nocaima cuenta con 3.530 habitantes asegurados, de los cuales 2.801 corresponden al régimen subsidiado, el 79,3% de la población asegurada, 630 al régimen contributivo, con un 17,8% y 99 habitantes a la excepción corresponde, que son el 2,8% de la población asegurada. (Ejercicio de planeación estratégica E.S.E hospital de la Vega, 2021)

Según el tipo de aseguramiento se presenta mayor población de tipo subsidiada con un total de 10.785 habitantes, dicho asegurados se distribuyen en un 43,35% para la EPS CONVIDA, seguido del 38,37% de la EPS FAMISANAR. En el régimen contributivo con un total de 6.399 usuarios el mayor peso lo da la EPS FAMISANAR con el 76,68%. (Ejercicio de planeación estratégica E.S.E hospital de la Vega, 2021)

Durante el año 2017 la ESE inicia operaciones, en los ingresos recaudados se observa una variación del 2018 al 2019 de 7% en aumento del recaudo por ventas de servicios, como resultados en 2018 se recaudó el 63,51% y en 2019 el 67,83%. Además, se observa que durante la vigencia de 2018 a 2019 se disminuyó en un 43% el pasivo de la ESE. (Ejercicio de planeación estratégica E.S.E hospital de la Vega, 2021)

Frente al equilibrio presupuestal del recaudo cuenta con un resultado mayor a 1 en las 3 vigencias, es mayor el valor en la vigencia 2019 con 1,02. Frente al gasto de funcionamiento de operación comercial y prestación de servicios por UVR, se evidencia que ha aumentado el costo de la operación en la vigencia 2019 a 2020. La vega presenta la UVR más baja frente a las otras entidades evaluadas. (Ejercicio de planeación estratégica E.S.E hospital de la Vega, 2021)

Cuenta con un total de camas de hospitalización de 16 camas, para la vigencia 2019 un porcentaje de ocupación del 83,35 y un promedio días de estancia de 2,15, frente a las vigencias anteriores se observa una gran resolutivez de los pacientes. Se observa durante las 3 vigencias un tiempo promedio de espera para la asignación de cita de medicina general entre 3 días, este mismo resultado se evidencia en las citas de odontología. (Ejercicio de planeación estratégica E.S.E hospital de la Vega, 2021)

CONCEPTUAL

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad, la planeación estratégica es uno de los grandes impulsores para la gestión empresarial, los fuertes cambios económicos y las dinámicas del mercado son determinantes que ponen a las organizaciones en una posición de riesgo y las entidades médicas no están excluidas de esta incertidumbre. Los directivos o los líderes organizacionales deben evolucionar continuamente hacia el desarrollo de nuevas estrategias que le permitan seguir siendo competitivos en su score de negocio. Según Hember (2015), la planeación estratégica crea en las organizaciones una capacidad de responder dinámicamente a las circunstancias cambiantes del entorno.

Barquín (2002), define la planeación como “un proceso mediante el cual se precisan objetivos y se asignan recursos para su logro, utilizando determinadas técnicas que sitúan en el tiempo y en el espacio las metas que se persiguen.” Para Hernández (1997) es “un proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados”. Existen diferentes definiciones, pero todas se enmarcan en el desarrollo de una organización basada en la definición de objetivos y consecución de resultados mediante el diseño de rutas claras y precisas.

La planeación estratégica se ha convertido en una herramienta clave para el desarrollo empresarial; Fuentes y Luna (2011) la definen como “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo”. Lo anterior la constituye como un mecanismo articulado que busca orientar las capacidades de las organizaciones para la obtención de resultados, definir cuál es su propósito fundamental y cuál es su horizonte a corto, mediano y largo plazo. Para el éxito de las empresas, el direccionamiento estratégico es la base de su sostenibilidad debido a que la toma de decisiones involucra procesos de investigación y planeación que permite reducir el riesgo de fracasos. Es decir, permite articular objetivos, metas, propósitos y

planes para identificar oportunidades y amenazas del ambiente en el cual actúa; es un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro; su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas y que le permita capitalizar las oportunidades del medio ambiente.

Bohórquez y Pérez (2013), considera que la importancia de la planeación estratégica radica en que esta herramienta trabaja como respuesta inmediata a los problemas del futuro incierto.

CARACTERÍSTICAS

La característica más visible de los procesos de planeación estratégica es la de ser una herramienta orientada a la gestión de resultados; permite que los directivos establezcan prioridades de trabajo y enfoquen el cumplimiento de objetivos en su misión organizacional.

Al ser un proceso continuo, precisa de constantes acciones de retroalimentación; es decir, se establece como el marco para evaluar todos aquellos mecanismos de seguimiento y evaluación.

La planeación estratégica provee a los líderes organizacionales de una visión prospectiva, permitiendo anticiparse a los efectos generados por los cambios del entorno en que se desarrolla la institución, manteniendo así su nivel de competitividad.

Lerma & Juárez (2012) señalan que, si bien la planeación estratégica varía de una organización a otra, ésta cumple con ciertas características: sus objetivos deben ser cuantificables y deben orientar el rumbo hacia donde se quiere llegar a corto, mediano y largo plazo, controlando mediante su ejecución la reducción de los riesgos y la incertidumbre. Finalmente, el diseño de los objetivos se realiza con variables cuantificables.

ELEMENTOS

Según Chiavenato (2017), la plataforma estratégica está constituida por los siguientes elementos:

1. Diagnósticos externo e interno.
2. Misión organizacional.
3. Visión organizacional.
4. Objetivos estratégicos.
5. Valores y principios organizacionales.
6. Formulación de estrategias.
7. Formalización del plan estratégico.
8. Auditoría de desempeño y resultados.

DIAGNÓSTICO

Un diagnóstico es comprendido como un análisis de una secuencia de datos, situaciones o tendencias que permite visualizar el estado general y actual de las empresas. Este es el paso inicial que los directivos deben tomar para adquirir toda la información necesaria para diseñar todos sus planes de acción. Según Dutton (1983), “es un proceso de interpretación de datos ambientales relevantes para la toma de decisiones estratégicas” donde los directivos son los encargados de revisar la información y generar conclusiones para el desarrollo de la estrategia empresarial.

Este análisis situacional comprende dos entornos: el entorno interno y el externo.

ANALISIS DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que permite realizar una valoración de los factores internos y externos de las empresas, su acrónimo en inglés “SWOT” (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) en español alude a las “debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas”. Consiste en analizar, de manera conjunta, los factores negativos y positivos que tiene una organización,

generando una evaluación crítica que brinda una perspectiva general del entorno. Thompson y Strikland (1998) revelan que el análisis DOFA tiene efecto en el logro del equilibrio entre la capacidad interna y la situación externa de la organización.

FORTALEZAS: Son todos aquellos elementos internos de la organización que funcionan bien. Pueden ser atributos o todos los recursos internos que respaldan de manera positiva el desempeño institucional, por ejemplo: talento humano, experiencia, diversidad, reputación, recursos e imagen institucional. Es decir, son los elementos o factores que se tienen bajo control.

OPORTUNIDADES: Son todas aquellas variables externas no controlables por la institución, pero que generan un gran potencial de mejoría o de crecimiento, dando ventajas o beneficios competitivos en el entorno o en el score de negocio.

DEBILIDADES: Es el punto vulnerable de la organización donde una actividad se realiza de forma ineficiente. Según Houben, Lenie y Vanhoof (1999) “son limitaciones que dificultan el progreso”. Es decir, denotan debilidad frente a la competencia, dificultan la obtención de objetivos éstas se pueden manifestar en forma de recursos, tecnologías, productos, imagen etc.

AMENAZAS: Son todas aquellas condiciones que generan incertidumbre, significan un riesgo para la rentabilidad y la consecución de objetivos a largo plazo. Brahmi (2014) considera a las amenazas como todos aquellos factores del entorno que representan fuerzas o problemas potencialmente negativos para el desarrollo de sus estrategias.

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

Una vez plasmado cada uno de los elementos del análisis DOFA, los directivos podrán obtener una estructura conceptual al definir cuál es la ruta de trabajo más sólida para implementar acciones transversales y diversificadas, haciendo uso de los recursos reales con los que se cuenta y cuáles son necesarios para la implementación del plan de acción, reconociendo que todos los factores están en constante cambio. Cabe indicar que la formulación de una estrategia debe alcanzar la misión institucional, como lo señalan Gómez-Mejía y Balkin (2003).

Finalmente, la puesta en marcha del análisis DOFA desarrolla cuatro tipos de estrategias:

- **ESTRATEGIA “FO”** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

- ESTATEGIA “FA” Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- ESTATEGIA “DA” Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizarlas amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- ESTATEGIA “DO” Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, (Evoli, 2009, p. 18).

MISION

Al hablar de misión, se hace referencia a la base del negocio, definir su concepto, cuál es su razón de ser. Según King, Case y Premo (2011), es una herramienta que permite comunicar a los diferentes clientes internos o externos el componente integral que la diferencia o que las distingue de otras organizaciones.

Drucker (1974), declara que la misión da a los directivos la base para el punto de partida para poder definir estrategias, planes o tareas de trabajo; es decir, todo lo anteriormente mencionado debe de tener coherencia con la razón de ser, ya que las decisiones se toman a partir de esta misma.

La misión en una organización se establece como un medio de comunicación que expresa para quién y para quiénes es importante la empresa. David (2005) afirma que la característica central de la misión es revelar lo que una empresa quiere ser y a quién o quiénes está destinado su servicio. En este mismo orden, David sostiene que una definición detallada de la misión permite a las empresas proporcionar información sobre productos, su escora de negocio, qué tecnología poseen, su crecimiento, etc. McKee (2012) asegura que una organización que no defina su misión de manera clara está propensa a perder su enfoque general.

VISION

La visión es la mirada concreta hacia el futuro proyectada en periodo de tiempo determinado. Spallina (2004) considera que la visión se enmarca en el mercado y por ende refleja la dirección general de los directivos, describe al liderazgo hacia el crecimiento en términos de tamaño, debe exponer lo que se desea ser, lograr y obtener en un tiempo establecido. Mirvis, Googins, y Kinnicutt (2010) consideran “que la visión proporciona un marco intelectual para la estrategia de como pasar de una realidad actual a una deseada” (p. 316).

La visión es una declaración de los que se espera lograr y cómo quiere ser conocido a futuro, o como afirman Alam y Alabdulaali (2015) “la mejor manera de predecir el futuro es crearlo” (p. 345). Para la supervivencia organizacional, es requerimiento definir el camino o el rumbo al cual se dirige la empresa y es la visión la que sirve como guía para evitar perder ese rumbo y perder competitividad. Es imperativo analizar cómo las nuevas tecnologías, las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes y las nuevas condiciones del mercado afectan a la organización y, posterior a este análisis, establecer estrategias para mantener la solvencia de la organización a largo plazo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez se cumpla con el diagnóstico institucional en términos de análisis interno y externo y se definan la misión y la visión, es el momento para hacer la formulación de los objetivos.

Los objetivos estratégicos son el resultado de la implementación de las estrategias definidas por los directivos de las organizaciones, orientan a la gestión empresarial y requieren de una constante monitorización. Si bien las grandes exigencias de la globalización al mundo empresarial cada vez son mayores, la definición de los objetivos debe ser realista, sin que esto sea una limitante para establecer retos, deben tener coherencia entre sí y de ninguna manera la implementación de uno debe ser limitante para otro, debido a que son ellos los que establecen lo que se quiere lograr.

Los directivos al momento de formular los objetivos se debe ubicarlos en niveles de acción ya sean estratégicos, tácticos y/o operativos y deben contener las siguientes características: Medibles en tiempo (corto, mediano, largo plazo) y ser totalmente coherentes con la misión debido a que son los resultados más relevantes de la organización.

Las Empresas Sociales del Estado constituyen una categoría especial de entidad pública, descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas o reorganizadas por ley o por las asambleas o concejos. (Función pública, Decreto 1876,1994)

El objetivo de las Empresas Sociales del Estado será la prestación de servicio de salud, entendidos como un servicio público a cargo del Estado y como parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud. (Función pública, Decreto 1876,1994)

VALORES ORGANIZACIONALES

Para la gerencia de cualquier organización es crucial conocer las formas de actuar no solo del recurso humano sino la forma de ejecutar o entregar sus productos o servicios con el fin de garantizar la eficiencia enmarcada dentro del plan de responsabilidad social y legal. Para Villanueva (2011) las organizaciones deben asumir una posición de transparencia; es decir, deben manejarse bajo estándares éticos. David (2003) expresa que los valores organizacionales deben tener un orden jerárquico. Adicionalmente, francés (2006) plantea que la cultura organizacional está definida en la conducta de los individuos pertenecientes a ellas para tal sentido los valores son el marco ético-social para llevar a cabo sus acciones.

Los valores tienen una representación muy dinámica en la estrategia corporativa debido a que no importa en qué mercado se encuentre, cuál es su meta, servicios o estándares de calidad, su deber ser debe estar sumido en acciones de transparencia y códigos éticos. Como eje central del desarrollo, los valores cumplen ciertas características: son la guía para el deber ser y el deber hacer durante todo el desarrollo de planes, toma de decisiones, deben estar presentes en toda la línea de tiempo (pasado, presente, futuro) y, por último, no solo deben estar descritos en la plataforma estratégica, sino que deben ser una vivencia diaria.

En la revisión bibliográfica podemos destacar los principales valores en las instituciones de salud, por ejemplo:

Respeto: Fundamenta la interacción social de manera armoniosa y equivalente. Al ser un principio social define las pautas correctas de comportamiento.

Compromiso: Es elemento clave para convertir las palabras en realidades; es decir, el compromiso es aquel medio por el cual una persona, organización o entidad cumple con lo ofrecido es una garantía para mantener la relación entre empresa/clientes.

Honestidad: Es una cualidad que permite una articulación de atributos que se reflejan en la forma de ser y actuar. Se basa en la confianza y sinceridad apegada a un código de conducta bajo los principios de rectitud y honradez.

Humanización: El proceso de humanización está inmerso a personas e instituciones y consta del hecho de dotar de cualidades humanas como la empatía. Visto esto, la humanización está anclada al comportamiento en el contexto social.

Excelencia: Está basada en el accionar, donde la ejecución de sus prácticas está fundada en conceptos de calidad, eficiencia y eficacia; es decir, sus prácticas están sujetas a la gestión de sobresalir.

Calidez: En el sector de la prestación de servicios de salud, la calidez se constituye en la percepción de los usuarios a los cuales se le presta un servicio o producto. Una vez adquirido o recibido un servicio, la calidez logra la fidelización por parte de los clientes o usuarios.

Diseño Metodológico de la Consultoría

Se realizó una revisión documental y análisis del proceso de actualización de la plataforma estratégica adelantado por la institución que fue llevado a cabo durante el periodo 2021-2022.

Mediante 6 fases:

1. Recopilación de la información
2. Diagnósticos organizacional: Herramientas DOFA y PESTEL
3. Formulación estratégica: Construcción de la Misión y VISION
4. Análisis resultados: Formulación de la estrategia, objetivos y mapa estratégico.
5. Recomendaciones
6. Cierre

PROCESO INSTITUCIONAL

Dicho proceso institucional contempló el levantamiento, análisis y socialización de información relacionada con los procesos internos, con el propósito de tener un contexto claro y asertivo para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la E.S.E Hospital de La Vega y el Puesto de Salud de Nocaíma en el marco de la región de salud noroccidente; de esta manera se utilizaron medios de consulta a través formularios en línea, uso de correo electrónico y mesas de trabajo participativas con los colaboradores líderes de los procesos institucionales, así como con la asociación de usuarios.

Adicionalmente, en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- desde la dimensión de direccionamiento estratégico y la política de planeación institucional se determina en el marco de la metodología plantea la importancia de llevar a cabo el diagnóstico de capacidades y entornos, siendo éste el elemento principal sobre el cual se podrán tomar decisiones y adelantar los análisis pertinentes sobre la gestión del hospital.

Posteriormente una vez realizado el análisis de los contextos interno y externo y sus respectivos resultados, se procede a plantear la propuesta de misión, visión y objetivos estratégicos, articulados con el Plan de Desarrollo Departamental *¡Cundinamarca Región Que Progresa!* y el Plan Territorial de Salud - Cundinamarca Región que progresa en Salud 2020 – 2023.

Etapas 1- Jornadas de participación para el Direccionamiento Estratégico:

ACTIVIDAD 1 – JORNADA 1 PARTICIPACIÓN - Presentación del marco normativo aplicable y vigente: Con los documentos e información recolectada para iniciar el proceso, se prepara y realiza la primera jornada de participación el 3 de mayo de 2022 con la participación de la Gerente, Dra. Viviana Clavijo, el equipo de Planeación y Atención al usuario y la asociación de usuario. En esta jornada se presentó la plataforma estratégica, así como la metodología establecida en el procedimiento y se adelantó el ejercicio de revisión y validación de la Visión y Misión de la entidad.

ACTIVIDAD 2 – ENCUESTA VIRTUAL: Al interior del Hospital y con el fin de recolectar los datos de los funcionarios y contratistas, se elaboró una encuesta virtual el 08 de junio de 2022.

ACTIVIDAD 3: CARACTERIZACIÓN DE GRUPOS DE VALOR: Dando Cumplimiento a la metodología del Departamento Nacional de Planeación DNP, se aplicó la identificación de variables y criterios para realizar la caracterización de usuarios y grupos de valor de la ESE Hospital de la Vega.

ACTIVIDAD 4 - INFORME DE GESTIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: De manera simultánea se inicia la elaboración del documento del informe de gestión, solicitando a cada una de las unidades que intervienen en el proceso, el diligenciamiento con los datos para el periodo a reportar.

ACTIVIDAD 5 - DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: En este proceso se definieron detalladamente los tres niveles de procesos para el funcionamiento de la ESE Hospital de La Vega

Etapas 2 - Construcción de Objetivos Institucionales

ACTIVIDAD 6- EJERCICIO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Se realizó la recolección, análisis y consolidación de la información del ejercicio de direccionamiento estratégico planteado mediante una matriz DOFA para cada uno de los procesos de la ESE.

ACTIVIDAD 8- JORNADA DE PRESENTACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN ANÁLISIS CONTEXTO INTERNO DE LA E.S.E HOSPITAL DE LA VEGA: Toda vez que los líderes de los procesos de la ESE Hospital de la Vega identifican las variables internas por cada una de las perspectivas según la metodología del Balanced Scorecard se identifica análisis y priorización de variables a partir de las cuales se definió la misión, visión y objetivos institucionales.

ACTIVIDAD 9- EJERCICIO PARTICIPATIVO GRUPOS DE INTERÉS: Para las diferentes socializaciones y reuniones tanto con la comunidad, como con los grupos funcionales de la ESE se elaboraron diferentes presentaciones y herramientas que permitieran apropiar los temas de direccionamiento estratégico.

Etapas 3- Formulación Plataforma Estratégica:

A partir del análisis realizado de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la ESE Hospital de la Vega y Puesto de Salud de Nocaima, se estableció un marco de referencia para identificar y definir de acciones estratégicas existentes y nuevas, realizando de esta manera un ajuste al contexto estratégico.

Los resultados se presentaron y socializaron en mesa de trabajo de direccionamiento estratégico realizado en el mes de octubre, en el que participaron los líderes de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

La institución compartió los archivos y documentos generados durante el proceso, se aplicaron matrices de evaluación con el objetivo académico de generar un análisis de la organización y recomendaciones para implementación frente al proceso realizado.

RESULTADOS DE LA CONSULTORÍA

Para el diagnóstico inicial de la consultoría se aplicaron matrices de análisis para conocer los factores internos y externos de la organización por parte de los consultores, basados en el DOFA y PESTEL.

MATRIZ DOFA

1. PERSPECTIVA FINANCIERA

DEBILIDADES

- Para el margen de utilidad en la gestión financiera (facturación, presupuesto, contabilidad y Tesorería) no se evidencian las descripciones de estas variables.
- Poco compromiso de los colaboradores del subproceso de facturación.
- Demora en el análisis de datos o cruces de información.
- No se evidencian indicadores de productividad o de crecimiento.
- Soporte técnico ineficiente para los sistemas de información interna.
- No se evidencia reporte de estado de resultados en el periodo enero-junio de año 2022.
- No se evidencia organigrama para establecer líneas de comunicación o retroalimentación

OPORTUNIDADES

- Existencia de diferentes tecnologías de software más eficientes en el mercado.
- Presencia de entidades enfocadas en la mejora del desempeño de los empleados.
- Alta densidad poblacional en el departamento que requieren servicios de salud.

FORTALEZAS

- Cumplimiento de pagos de nómina, honorarios y a contratistas.
- En su matriz de objetivos la perspectiva financiera está establecida como un objetivo corporativo, dividido en tres factores de éxito enfocados en la autosostenibilidad.
- Cuenta con la capacidad instalada adecuada para el desarrollo de las actividades administrativas /financieras.
- Cuenta con el talento humano necesario para la ejecución.
- Alto índice de ocupación de camas.

AMENAZAS

- Posibilidad de rotación directiva frente a las nuevas elecciones gubernamentales.
- Existencia de normatividad que obliga al reporte de estados de resultados.

- Presencia de instituciones con mayor oferta de servicios.
- Presencia de instituciones con mejor reporte de estado de resultados.

2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

DEBILIDADES

- No se evidencia un plan estructurado que favorezca la participación del mercado de la empresa a otros grupos demográficos.
- No se evidencia un análisis de la capacidad instalada actual (oferta) con la nueva población a atender (demanda).
- Mayor índice de población adulta y adulta mayor con poco contacto con la tecnología lo cual limita la promoción de servicios vía web.
- Recursos financieros limitados para la adquisición de nueva tecnología.
- Ausencia de un modelo de atención humanizada.
- No se cuenta con los recursos financieros para la aplicación de la capacidad instalada.

OPORTUNIDADES

- Ausencia de hospitales en la misma cabecera municipal.
- Aumento de la población afiliada al régimen contributivo y subsidiado.
- Existencia de modelos de atención humanizada.

FORTALEZA

- Única empresa en el municipio.
- La empresa tiene una buena reputación como prestador de servicios de salud.
- Ubicación de fácil acceso.
- Recurso humano idóneo.
- Calidez en la atención.

AMENAZAS

- Aumento de población con mayor poder adquisitivo que prefieren aseguradores y prestadores privados.
- Contratación de las aseguradoras con entidades que ofrecen una red de servicios en salud más amplia y mayor complejidad.
- Presencia de usuarios más exigentes y conocedores de sus derechos en salud.
- Diversificación del mercado.
- Creciente expectativas de los usuarios.

3. PERSPECTIVA INNOVACION Y APRENDIZAJE

DEBILIDADES

- No se cuenta con un programa de educación continua y de capacitación.

- Sobrecarga laboral.
- Tipo de contratación no permite evaluación de desempeño.
- La nula evaluación de desempeño facilita que los colaboradores no estén alineados a la misión institucional.
- Poca adherencia a manuales, políticas o programas.
- Falta de compromiso.
- Poco sistema de recompensas.
- Poco potencial y recursos para la innovación.

OPORTUNIDADES

- Reforma laboral.
- Presencia de entidades enfocadas al coaching organizacional.
- Mantenimiento de oferta de personal con relación a la oferta de empleos.

FORTALEZAS

- Cuenta con un ambiente laboral sano.
- Talento humano cuenta con los requisitos necesarios para poder ejercer dentro del hospital.
- Se cuenta con todos los elementos de infraestructura y tecnología para el desarrollo de sus actividades.
- Orientación a la mejora del clima organizacional y bienestar para los colaboradores.

AMENAZAS

- Presencia de empresas del sector que brindan mejores beneficios para los empleados.
- Personal médico asistencial con mayores exigencias laborales.
- Construcción de nuevas y numerosas empresas prestadoras de salud favoreciendo la migración del personal médico asistencial.
- Entorno cada vez más exigente.
- Mejores incentivos salariales en otras instituciones.

4. PERSPECTIVA EMPRESARIAL INTERNA

DEBILIDADES

- No se cuenta con programas de capacitación para inicio de programas de acreditación.
- Ineficiencia del soporte técnico (software).
- Falta de integración de los objetivos institucionales con la actividad asistencial y administrativa.
- Poca imagen corporativa.
- Carencia de un sistema de información interna.
- Desactualización de los procesos de la entidad.
- No se evidencian indicadores de gestión.

OPORTUNIDADES

- Entorno dinámico que estimula el cambio.
- Convenios interadministrativos para el desarrollo de programas de acreditación.
- Posibilidad de diversificación de los servicios ofertados.

FORTALEZAS

- Se cuenta con el personal idóneo para liderar procesos de acreditación.
- Habilitación de los servicios ofertados.
- Uso adecuado de su capacidad instalada.
- Presencia de auditorías internas y externas.

AMENAZA

- Existencia de empresas prestadoras con plataformas estratégicas más definidas.
- Aseguradoras cada vez más exigentes para definir contratación de servicios de salud.
- Situación económica y social.
- Exigencias cada vez más elevadas de los principales grupos de interés.

ACCIONES Y/O ESTRATEGIA DO	ACCIONES Y/O ESTRATEGIA FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar indicadores de gestión y desempeño. 2. Establecer grupos focales para el mejoramiento continuo. 3. Diseñar dentro del organigrama las líneas de comunicación entre procesos y subprocesos. 4. Diseñar un plan de mercadeo que permita tener una mejor perspectiva sobre la capacidad instalada y los nuevos clientes que se esperan. 5. Implementar un programa de atención humanizada. 6. Diseñar actividades, programas o Jornadas para contribuir al mejor desempeño de los empleados. 7. Revalorar en conjunto con RRHH el diseño de estrategias para evaluación de desempeño. 8. Evaluar estrategias para implementar estrategias transaccionales para el logro de objetivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar programa de Coaching para alinear los objetivos institucionales con los empleados. 2. Definir grupos de trabajo para involucrar a los empleados con la nueva plataforma estratégica. 3. Diseñar la plataforma estratégica. 4. Crear grupos de valor que orienten a una atención con calidez y humanización 5. Utilizar la buena reputación instruccional como medida para dar a conocer nuevos servicios y llegar a nuevos grupos demográficos. 6. Buscar fuentes de financiación o donaciones para entregar incentivos a los empleados.
ACCIONES Y/O ESTRATEGIA DA	ACCIONES Y/O ESTRATEGIA FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar los nuevos softwares existentes en el mercado como posible cambio al actual por déficit en el soporte técnico. 2. Fortalecer el soporte técnico informático mediante un acuerdo de servicio. 3. Realizar revisión documental (modelos, manuales, políticas o programas) incorporando las mejores prácticas del mercado en salud. 4. Analizar el segmento del mercado para desarrollar factores diferenciadores en los servicios. 5. Fortalecer el programa de PQRS con el fin de dar prontitud a las necesidades de los usuarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con la normatividad existente. 2. Implementar jornadas que propendan a fortalecer la cultura organizacional y el compromiso con la institución. 3. Implementar programas de incentivos o reconocimientos para el talento humano. 4. Fortalecer los servicios de gestión de la calidad para la mejora de los procesos y ser más atractivos para las nuevas contrataciones. 5. Implementar un sistema de información externa para dar a conocer logros reconocimientos institucionales para fidelizar a la población. 6. Fortalecer el programa de atención o experiencia al paciente 7. Evaluar mejoras en incentivos laborales.

PESTEL

ANALISIS PESTEL E.S.E HOSPITAL DE LA VEGA

FACTORES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			NIVEL DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Políticos	Propuesta de parte del gobierno actual (reforma a la salud)	El nuevo cambio de gobierno ha propuesto la reforma de la salud lo que da una sensación de incertidumbre en este aspecto			X		X	
	Cambio de los modelos político - administrativo	Riesgo de rotación directiva frente a nuevas elecciones gubernamentales afectando la continuidad en el desarrollo de procesos.			X			X
	Conflictos de intereses políticos	Las diferentes posiciones políticas dificultan el desarrollo de mecanismos más eficientes en la planeación de servicios de salud		X		X		
Económicos	Desempleo	La migración de los usuarios al régimen subsidiado cambia el recaudo de la UPC por las EPS afectando su capacidad de pago a los prestadores.		X			X	
	Inestabilidad de los indicadores económicos. Aumento de la tasa de interés.	El creciente aumento en las tasas de interés y la volatilidad del dólar limita a la concepción de nuevas tecnologías y recursos en salud			X			X
	Poca liquidez financiera IPS	Hay poca rentabilidad en términos de resultados operacionales y fallas en la estructura de costos poco eficientes. Gastos sin una relación directa con la prestación de servicios de salud.			X			X
	Aumento de la población con enfermedades de alto costo	Este tipo de patologías generan desequilibrio presupuestal y financiero	X			X		
	Cartera en mora	Demoras en la recuperación de cuentas por pagar por parte de las EPS a las IPS			X			X
Sociocultural	Participación ciudadana	La participación ciudadana está inmersa en los principios del sistema de salud colombiano.		X			X	
	Población rural	Aumento del riesgo en salud por la prevalencia de uso de medicina tradicional sin garantías	X			X		
	Desarticulación entre los procesos internos	Debilidad en la cultura organizacional que genera fallas entre dependencias dificultando la comunicación e información			X			X
	Cambios continuos del recurso humano.	La rotación del personal afecta el grado de capacitación y afecta la gestión de los procesos administrativos		X			X	
Tecnológico	Aquisición de tecnologías para la información	Implementación de tecnología para la comunicación interna y externa de la entidad hospitalaria.			X			X
	Mejoras en las tecnologías de salud.	Actualización de la tecnología existente.			X			X
		Sistema de mantenimiento eficiente			X			X
Ecológicos	Optimización de los recursos	uso de sistemas autosostenibles (reciclaje, reaprovechamiento, reducción)		X			X	
	Políticas medioambientales para el sector salud	Hospitales verdes.		X			X	
		Cumplimiento de la normatividad			X			X
	Riesgo Biológico	Exposición del personal médico asistencial			X			X
	Marco de acción comunitaria	Disposición de la comunidad y el recurso humano en jornadas de capacitación	X				X	
Legales	HABEAS DATA	Política de tratamiento de datos personales (historia clínica)			X			X
	MIPG	Fortalecimiento de las capacidades organizacionales. Cumplimiento de requisitos.			X			X
	Nuevas reformas y normas a la salud	Proyecto a la reforma de la salud.			X			X
	Demandas y tutelas	Crecimiento acelerado y significativos de tutelas y demandas por parte de los usuarios.			X			X
	Código de buen gobierno	circular Instructiva No. 045 de 01 de agosto de 2007 (obligatorio cumplimiento)		X			X	

Después de realizar el análisis de factores externo de la ESE Hospital de La Vega, se priorizan los factores que representan mayor impacto en la empresa. Según la Universidad de Antioquia, en este momento se debe hacer un cambio importante en los hospitales públicos ya que existen debilidades en materias de recursos y problemas de corrupción, lo que obstaculiza la eficiencia al prestar el servicio de atención en salud. Según Restrepo Zea “la reforma en salud debería contemplar una depuración de estas”. El sistema Colombia tiene un gran número de EPS, con el ajuste territorial tener menos EPS, se podría garantizar accesibilidad. Según el profesor de la Facultad Nacional de Salud Pública Juan Eduardo Espinel, indico que “la reforma plantea un fondo que busca amparar las deudas de las EPS”. Estas hipótesis y muchas más son algunas de las que se proponen a las diferentes expectativas esperadas por esta reforma de salud por lo que da sensación de inestabilidad en este aspecto del factor político y económico y engloba que podría afectar directamente a los hospitales públicos y privados del país lo que podría indicar que puede tener un impacto alto, e igualmente una probabilidad de ocurrencia alta. Además, Según la reforma de salud en Colombia quiere garantizar la prestación del servicio en cualquier municipio del país y no solo en la residencia, se va a fortalecer la red hospitalaria pública y va a incluir nuevos recursos como la aplicación de nuevas tecnologías. Se va a promover el saneamiento fiscal y la financiación de la red pública. Todos estos aspectos involucran directamente a los diferentes aspectos incluyendo el tecnológico, social y legal. (Pava, 2021) (Salud, 2010).

Con el gobierno nacional actual, donde se quiere generar un cambio en el sistema de salud, la reforma de la salud es una de las grandes incertidumbres, donde se plantea que el estado recupere el control de los recursos públicos destinados a la salud. Para ello, se crearía un fondo único nacional que recibiría los aportes fiscales, parafiscales y contributivos, y que distribuiría los recursos según las necesidades territoriales y poblacionales. Esto puede ser un factor con un impacto positivo, donde las redes integradas de prestadores de servicio de salud se fortalecerían, mejorando el flujo de caja asociadas al pago directo sin intermediación, pero que a su vez el planteamiento de acabar con las EPS puede ser un punto de riesgo de las cuentas en mora por parte de estos actores, generando un riesgo financiero alto para las IPS públicas. Lo anterior podría mitigarse con la implementación del acuerdo de punto final, que, de acuerdo con los cálculos del gobierno nacional, desde la ejecución de este, se han entregado recursos a 403 IPS públicas y 1.597 prestadores de servicios de salud han recibido \$ 4,6 billones por tal concepto.

Otro aspecto importante analizado es el costo de vida en Colombia, donde se invierte cerca de siete puntos porcentuales del PIB en salud y el 75% lo realiza el sector público. Eso ubica a Colombia como uno de los países latinoamericanos con mayor gasto público sectorial y donde las familias invierten una menor proporción de recursos en salud. Al mes de julio del año 2022, el costo de vida llegó a un 10,21% anual por primera vez desde hace 22 años alcanzando una variación de doble dígito. Además, la última vez que en Colombia se había demostrado un incremento

como el de este año, fue en el año 2000. El DANE demostró un reporte donde los analistas del Banco de la República donde esperaban que el incremento mensual en el precio de bienes y servicios marcara un 0,53% y no de 0,81 % como fue demostrado este año. Lo que a su vez empujó la subida anual. En el mes de julio del actual año el IPC aumento en el valor de los alimentos y bebidas, seguido del gasto de alojamiento, agua y electricidad y agrupando a las obligaciones más caras que fue el transporte y la gasolina. Todos estos aspectos económicos podrían afectar directamente a los diferentes tipos de empresas, entre ellas las del sector salud por el costo de vida de las personas en Colombia y el aumento generalizado con los precios lo que pone en riesgo a la volubilidad de las condiciones económicas del país. (Quinceno, 2022).

Un aspecto importante en Colombia es el aumento de la población adulta mayor lo que posibilita el aumento de esta población en los centros hospitalarios, entre 1985 y 2020, la población adulta mayor paso del 6,9 % al 13,8 %, con lo cual se evidencia que la población colombiana se ha envejecido y continuará haciéndolo hasta alcanza un porcentaje del superior del 16 % para el 2030. (Boletín de Prensa No 1051 de 2021, 2021)

Según la caracterización de usuarios y/o grupos de valor e interés realizado por la ESE Hospital de La Vega, identificaron que la población atendida en el año 2021, donde hay más incidencia en el curso de vida de adultez con 37%, y en menos porcentaje está en la infancia con el 5,9%. Dicha población ayuda a identificar que,

en un futuro, la prestación de la atención en servicios de salud será principalmente para la población adulta mayor. (Boletín de Prensa No 1051 de 2021, 2021)

La ESE La Vega cuenta con un manual para el desecho de biológicos como generados de residuos biológicos, el cual está basado en el Decreto 2676 De 2000- Ministerios Del Medio Ambiente. Y Resolución 1164 De 2002 MPGIRH. El cual, como prestador de servicios de salud, está avalado para realizar las actividades necesarias para el manejo, tratamiento y disposición final de residuos hospitalarios, con el fin de reducir el impacto ambiental, lo cual toca un aspecto importante en el análisis externo. (FL, 2019)

En el aspecto legal La ESE La Vega, ubicada en el municipio de la Vega, Cundinamarca, Colombia. Tiene como objeto la prestación de servicios de salud en el primer nivel de atención. Desarrollando acciones de fomento, promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud. Dentro del análisis realizado con la información disponible, se evidencia que su estructura empresarial, objetivos y visión se encuentran desactualizadas y probablemente no acordes al entorno actual que vive el sector salud. Por lo anterior se hace necesario realizar una consultoría que permita realizar un diagnóstico de la organización y a su vez generar una propuesta de actualización de la plataforma estratégica institucional, estableciendo los planes de acción sistemáticos para alcázar los objetivos enmarcados en la misión y visión. (ESE, 2021)

La ESE La Vega cuenta con un manual llamado Planes Estratégicos de Tecnologías de la Información – PETI (Tecnologías de la Información y Comunicación) basados en el decreto nacional 2573 de 2014 por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea, se reglamenta parcialmente la Ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones y Decreto 1078 del 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Esto para promover el uso de la tecnología institucional y la promoción del intercambio de información, recursos y posibilidades de comunicación e interacción, utilización aplicaciones y sistemas de información para consolidar una administración más eficiente, tecnológica y rápida en la operación de sus procesos (Vega, 2021).

ACTIVIDADES E INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES APLICADOS

A partir de la implementación del sistema de gestión se identificaron los procesos para evaluar las perspectivas priorizadas con el propósito de facilitar la toma de decisiones relevantes.

PERPECTIVA FINANCIERA	PERPECTIVA CLIENTE	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNO	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Margen de utilidad • Productividad • Capacidad instalada 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado • Nuevos cliente • Retención cliente • Satisfacción de clientes y usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema obligatorio de garantía de la calidad • Estrategía programa de hospital verde • Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG • Administración del riesgo • Sistema de gestión documental • Gestión de las comunicaciones tic • Gestión de las comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación • Plan de bienestar • Clima organizacional • Seguimiento al desempeño • Programa del SGSST

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

PROCESOS GERENCIALES: MEFI		FRECUENCIA	PROMEDIO	PONDERACION	RESULTADO
FINANCIERA	MARGEN DE UTILIDAD	2,1	2,5	0,30	0,7
	PRODUCTIVIDAD	2,6			
	CAPACIDAD INSTALADA	2,6			
CLIENTE	PARTICIPACION EN EL MERCADO	2,8	2,6	0,30	0,8
	NUEVOS CLIENTES	2,7			
	RETENCION CLIENTES	2,6			
	SATISFACCION DE CLIENTES Y USUARIOS	2,3			
PROCESOS INTERNOS	SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTIA DE LA CALIDAD	HABILITACION 3,0	2,7	0,20	0,5
		SISTEMA DE INFORMACION 2,7			
		PAMEC 2,5			
		ESTRATEGIA PROGRAMA DE HOSPITAL VERDE 2,7			
		MIPG			
		ADMINISTRACION DEL RIESGO 2,4			
		SISTEMA DE GESTION DOCUMENTAL 2,8			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	PLAN DE CAPACITACIÓN	2,5	2,4	0,20	0,5
	PLAN DE BIENESTAR	2,3			
	CLIMA ORGANIZACIONAL				
	SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO	2,2			
	PROGRAMA DEL SGSST	2,6			
				1,0	2,5

Mediante esta matriz de los factores internos, se permite identificar en la E.S.E de manera objetiva la eficacia de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización. Bajo las perspectivas definidas la E.S.E Hospital de La Vega obtiene una calificación promedio de 2,53, que refleja una posición estable y sólida de manera general, indicando que la entidad encuentra fortalezas en sus procesos internos determinando un panorama estable en su modelo de operación, pero de igual manera las debilidades identificadas se constituyen como ventanas de oportunidad para fortalecer procesos internos e implementar acciones de mejora que permitan una mejor ponderación.

Desde lo financiero se observa una debilidad relacionada con el margen de utilidad, evidenciándose una baja recuperación de cartera comparativamente con las demás instituciones, que su vez hace que sea uno de los objetivos estratégicos centrales, para lograr el punto de equilibrio financiero a través de una gestión eficiente de los recursos que permita la prestación de servicios en condiciones de calidad y competitividad.

Satisfacción de clientes y usuarios, presenta un índice de satisfacción adecuado, pero que puede mejorar en relación con oferta diferenciada de servicios y atención centrada en paciente y su familia.

La administración del riesgo se debe fortalecer el tema de riesgos y realizar mesas de trabajo en cada una de las áreas tanto asistenciales como administrativas en la revisión y actualización de la matriz de riesgos de la E.S.E Hospital de La Vega.

Seguimiento al desempeño, no se identifica un adecuado plan de evaluación y seguimiento del desempeño del talento humano tanto asistencial como administrativo.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ONDERACION	ALIFICACION	RESULTADO	RESULTADO
DEMOGRAFICO	Caracterización de población del área de influencia: volumen demográfico de la población se tiene en cuenta el sexo y tamaño del municipio, tasa de mortalidad, tasa de natalidad	Movilización de la población	Se presenta una alta natalidad según indicadores, lo cual conlleva a la oportunidad de prestación de servicios de atención del parto, lo cual se relaciona con los servicios prestados para el tipo PP4	0,10	1	0,1	Amenaza mayor
	Movimientos migratorios de la población	Se presenta cambio de centro de atención, teniendo en cuenta que la población se desplaza según el sitio de trabajo o cambio de vivienda	Mantener actualizadas las bases de datos de usuarios para la atención teniendo en cuenta la migración de la población	0,05	1	0,05	Amenaza mayor
	Porcentaje de aseguramiento de la población según regimen y EPS	Riesgo de demora en el pago por servicios prestados a las EPS	Se observa una gran población que corresponde al regimen subsidiado tanto en Nocalima como en La Vega, la mayor EPS con numero de usuarios afiliados es Convida, seguido de Famisar, por lo tanto es una oportunidad la realización de contratación con las ESEs.	0,10	1	0,1	Amenaza mayor
	Dispersión de la población según zona (rural/urbana)		La mayoría de la población se encuentra en la zona rural de los municipios del área de influencia, por lo tanto se deben realizar las brigadas para las zonas urbanas	0,10	4	0,4	Oportunidad mayor
GEOGRAFICO	Características y tiempo de vías de acceso al municipio	La proximidad con la ESE Hospital Salazar de Villeta, debido a que comparten la misma población y por la cercanía en los tiempos de desplazamiento a villeta se puede movilizar la población al ser un prestador con mayor numero de servicios	Se cuentan con buenas rutas de acceso facilitando el traslado de emergencia de pacientes a Centros de mayor complejidad, se observa la oportunidad de prestar un portafolio con especialidades para evitar el desplazamiento de la población hasta Bogotá	0,10	3	0,3	Oportunidad menor
	Limites del municipio	La proximidad con la ESE Hospital Salazar de Villeta, debido a que comparten la misma población y por la cercanía en los tiempos de desplazamiento a villeta se puede movilizar la población al ser un prestador con mayor numero de servicios		0,05	2	0,1	Amenaza menor
	Extensión total: rural y urbana		Se evidencia que la extensión del territorio en su gran mayoría para los 2 municipios es de tipo rural, por lo tanto la población se encuentra mas dispersa y a su vez tienen menor probabilidad de un facil acceso a los servicios de salud.	0,05	3	0,15	Oportunidad menor
	Descripción de las veredas		Se evidencia que la extensión del territorio en su gran mayoría para los 2 municipios es de tipo rural, por lo tanto la población se encuentra mas dispersa y a su vez tienen menor probabilidad de un facil acceso a los servicios de salud.	0,10	3	0,3	Oportunidad menor
	Rutas de atención por nivel de complejidad	La preferencia de la población a que la atención sea realizada en Villeta por su cercanía al municipio	Según la calificación de servicios PP4 se cuenta con servicios de internación y hospitalización los cuales no son ofertados por los oferentes privados da una ventaja a la ESE para la prestación de estos servicios	0,15	2	0,3	Amenaza menor
SOCIAL	Población económicamente activa, con respecto al indice de pobreza	Movilidad de la población por búsqueda de trabajo en otras regiones o sectores en Villeta, Facatativa o Bogotá. Se evidencia un gran numero de población en el regimen subsidiado por lo tanto no se		0,10	2	0,2	Amenaza menor
	Indice de urbanización		Se presenta un fuerte crecimiento del grado de urbanización, lo que con lleva a la mejora en las condiciones de vida y socializar estilos de vida saludable y su mantenimiento en la población	0,05	3	0,15	Oportunidad menor
	Distribución de establecimientos de salud, teniendo en cuenta otros oferentes y servicios prestados	Se cuenta con un gran numero de oferentes para la prestación de servicios de consulta externa, por lo tanto la demanda de los servicios a cargo de la ESE se centraría en los asegurados por el regimen subsidiado	Según la calificación de servicios PP4 se cuenta con servicios de internación y hospitalización los cuales no son ofertados por los oferentes privados da una ventaja a la ESE para la prestación de estos servicios	0,05	1	0,05	Amenaza mayor
RESULTADO				1,00		2,20	

En relación con el análisis de factores externos identificados de la organización, se evidencia como el factor demográfico tiene un peso importante dentro de las amenazas mayores como los son la movilización de la población a otros municipios, población desplazada o portabilidad en relación con su asegurador, a su vez la población asegurada en un alto porcentaje es del régimen subsidiado, donde en la actualidad las EAPB se encuentran en riesgo financiero, generando un alto riesgo en el pago de las cuentas por cobrar y la recuperación de cartera.

Otra de las amenazas relevantes encontradas, en lo social se evidencia dentro sector una competencia por los servicios de consulta externa que impacta de manera importante en la oferta de los servicios por parte de la E.S.E.

MATRIZ DE FACTOR COMPETITIVO EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

MATRIZ DEL FACTOR COMPETITIVO			
		ESE HOSPITAL DE LA VEGA	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	CALIF.	RESUL
Participación en el mercado	0,20	1	0,2
Promoción, ventas y mercadeo	0,20	2	0,4
Sistema de información	0,15	3	0,45
Finanzas	0,15	1	0,15
Calidad (S.O.G.C.)	0,30	4	1,2
TOTAL	1,00		2,4

Se realiza análisis de la matriz del perfil competitivo frente al área de influencia y los diferentes competidores del sector, IPS Santa María de Villeta, ESE Hospital

Salazar de Villeta, ESE Hospital San Rafael de Facatativá y ESE Hospital La Samaritana de Bogotá. Evidenciando como amenazas:

1. **Participación en el mercado:** La proximidad de la ESE de Villeta debido a que cuenta con mayor número de servicios ofertados
2. **Finanzas:** Se evidencia una baja recuperación de cartera frente a las demás instituciones.
3. **Promoción, ventas y mercadeo:** La proximidad de la ESE de Villeta debido a que cuenta con mayor número de servicios. Con oportunidad de realizar contratos con EPS del régimen contributivo.

UNIDAD VISIONARIA

MISIÓN PROPUESTA:

Somos el Hospital de la Vega, una Empresa Social del Estado de la Región Noroccidente del Departamento de Cundinamarca, la cual presta servicios de atención primaria en salud con calidad, humanización y seguridad del paciente. Contamos con un equipo idóneo que propende por la implementación de políticas de mejoramiento continuo de la Calidad, gestión ambiental y seguridad en la salud en el trabajo enmarcado en la satisfacción de los clientes, usuarios y sus familias.

MATRIZ DE MISION			
Componentes necesarios	SI	NO	¿Por qué?
¿Asegura consistencia y claridad?	X		Es clara en el propósito, la prestación de servicio de salud como empresa social del estado, de primer nivel de complejidad
¿Define el punto de referencia central?	X		Define claramente en eje central, la prestación de servicios de atención primaria en salud.
¿Logra el compromiso de los miembros de la unidad empresarial?	X		Involucra al talento humano, con políticas claramente definidas, enfocadas en la satisfacción de los usuarios.
¿Compromete y logra lealtad de los relacionados?	X		Basada en unas políticas institucionales: Calidad, humanización y seguridad del paciente
¿Ayuda a consolidar la imagen y filosofía corporativa?		X	Aunque su propósito es claro, no define la consolidación ni la filosofía empresarial de manera explícita
¿Es realista y posible?	X		Acorde con los objetivos y propósitos
¿Es consistente?	X		Concreta la idea del objeto social

¿Ha sido difundida interna y externamente?		X	Aún no ha sido socializada
--	--	---	----------------------------

Fuente: Modificado (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

VISION PROPUESTA:

Para el año 2024 nuestra Empresa Social del Estado Hospital de La Vega, será reconocida como una institución que brinda una atención integral altamente humanizada, garantizando oportunidad, calidad y pertinencia con mayor cobertura directa en los hogares del municipio a través de actividades extramurales de promoción y detección, enfatizando en la idoneidad de nuestro equipo humano, el mejoramiento de la infraestructura, la optimización de herramientas tecnológicas y acciones de responsabilidad social, ambiental y de sostenibilidad financiera.

MATRIZ DE VISION			
Componentes necesarios	SI	NO	¿Por qué?
¿Está formulada por líderes?	X		Elaborada con los lideres de la institución mediante un proceso estructurado de actualización de la plataforma estratégica a todos los niveles de la organización.
¿Está definida en el tiempo?	X		Establece un tiempo para el alcance de objetivos
¿Es integradora?	X		Permitir integrar la idea con la acción constante en pro de alcanzar su propósito
¿Es amplia y detallada?	X		Describe claramente los atributos de como alcanzar el objetivo propuesto
¿Contiene términos que alientan a trabajar para alcanzar los objetivos?	X		Con un enfoque en el bienestar de la población objeto
¿Es realista y posible?		X	Es coherente y sensata, pero poder ser un poco más retadora

¿Es consistente?	X		Implícito el ideal de la empresa y ser coherente con los principios de la organización.
¿Ha sido difundida interna y externamente?		X	No ha tenido socialización

Fuente: Modificado (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

PRINCIPIOS Y VALORES PROPUESTOS:

El ejercicio se consolidó con la propuesta de valores y objetivos estratégicos institucionales.

CALIDAD: Brindamos atención oportuna y humanizada en los servicios de salud para garantizar la satisfacción de nuestros usuarios.

EFICIENCIA: Optimizamos los recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros que permitan el beneficio social y la autosostenibilidad.

COMPETITIVIDAD Y LIDERAZGO: Nuestras acciones están encaminadas al fortalecimiento de la red de salud Noroccidente y al posicionamiento como empresa prestadora de servicios de salud dentro de la red.

EQUIDAD: Proveemos servicios de salud a nuestros usuarios teniendo en cuenta sus necesidades y características.

HUMANIZACIÓN: Fomentamos una cultura de calidad y calidez a través de educación y sensibilización dirigida a nuestros de grupos de valor.

SEGURIDAD DEL PACIENTE: Promoveremos la cultura de seguridad en nuestros usuarios internos y usuarios externos; desarrollando acciones de identificación, prevención y gestión de riesgos en la prestación de los servicios de salud.

SOSTENIBILIDAD: Nuestras acciones están en caminadas a la búsqueda de un equilibrio financiero, ambiental y social.

VALORES

HONESTIDAD: Actuó de forma transparente y coherente frente a situaciones del día a día, siempre favoreciendo el interés general.

RESPECTO: Acepto, aprecio, reconozco y valoro de forma digna a todas las personas con sus cualidades y defectos.

COMPROMISO: Realizo mi labor con buena disposición, cumplimiento las actividades empleando al máximo mis capacidades.

DILIGENCIA: Desarrollo mis tareas de manera pronta, eficiente y con calidad esperada.

JUSTICIA: Trato con igualdad, equidad y sin discriminación a todas las personas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS:

- Propender por lograr la autosostenibilidad financiera mediante la optimización de recursos e implementación de proceso de fortalecimiento institucional en la prestación de los servicios de salud.
- Mantener un equipo humano competente y comprometido con una cultura de servicio y del mejoramiento continuo.
- Garantizar la prestación de servicios de salud en el marco del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud, acorde con las competencias asignadas en el modelo de red departamental.
- Generar líneas de desarrollo humano que generen aprendizaje organizacional e impacten en la calidad de atención del usuario y su familia.

CONCLUSIONES

- La E.S.E Hospital de La Vega, realizó un proceso estructurado y planificado durante el año 2021-2022 para la actualización de su plataforma estratégica, donde involucró a todos los líderes de proceso y desarrolló una metodología basados en el modelo de planeación y gestión - MIPG, con actividades institucionales donde se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos para la generación de datos que contextualizaran el entorno de la organización.

- En el diagnóstico de la organización basados en el PESTEL y DOFA, se evidencia que uno de los factores más importantes que tienen impacto sobre la E.S.E es el político, específicamente el cambio de gobierno nacional, la propuesta de reforma a la salud que puede tener impactos positivos al fortalecer la red pública, pero a su vez pone en riesgo el pago de la cartera por cobrar ante la iniciativa de eliminar a las EPS dentro del sistema, y el económico reflejado en una desaceleración de la economía, aumento de la tasa de desempleo, aumento de la inflación y desfinanciación del sistema de salud. Debilidades evidenciadas se reflejan a nivel financiero con margen bajo de utilidad, actualización tecnológica e imagen corporativa. Oportunidades en crecimiento a nivel de oferta de servicios. Fortalezas al ser IPS publica referente del municipio. Amenaza apertura de IPS privadas.

- Al realizar el análisis interno mediante la herramienta MATRIZ MEFI, basados en los aspectos financiero, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, se

obtiene una calificación de 2,53, puntaje promedio en relación con la matriz utilizada, indicando que la entidad encuentra fortalezas en sus procesos internos determinando un panorama estable en su modelo de operación; de igual manera las debilidades identificadas se constituyen como ventanas de oportunidad para fortalecer procesos internos e implementar acciones de mejora.

- En el análisis interno mediante la herramienta MATRIZ MEFE, el factor demográfico tiene un peso importante dentro de las amenazas mayores como los son la movilización de la población a otros municipios, población desplazada o portabilidad en relación con su asegurador, a su vez la población asegurada en un alto porcentaje es del régimen subsidiado, donde en la actualidad las EAPB se encuentran en riesgo financiero, generando un alto riesgo en el pago de las cuentas por cobrar y la recuperación de cartera.

- Al aplicar la MATRIZ DE FACTOR COMPETITIVO frente a las diferente IPS del área de influencia, se considera generar un plan que mejore la participación en el mercado de usuarios diferentes al régimen subsidiado, estrategias de promoción, ventas y mercado, finalmente mejorar el margen de utilidad que permita rentabilidad de la institución.

- Como resultado del proceso se logra hacer una propuesta para el cambio en las definiciones de su unidad visionaria, principios, valores y objetivos estratégicos, que

al aplicar instrumentos de evaluación cumplirían con los aspectos básicos, pero consideramos que se deben realizar ajustes en relación con la competitividad empresarial, ser más retadora en relación con su visión.

- No hay evidencia del relacionamiento de las estrategias y objetivos corporativos con metas e indicadores con una propuesta de tablero de mando institucional.

- La institución debe implementar un plan de socialización y seguimiento de la plataforma, con cronograma de avance que permita realizar evaluaciones periódicas, previa aprobación de junta directiva.

RECOMENDACIONES

- Debido a que el proceso institucional se llevó a cabo durante el periodo 2021-2022, ante el rápido cambio del entorno interno y externo que se está presentando e impactan directamente la organización, se deben actualizar y reevaluar las herramientas aplicadas, para el adecuado ajuste de objetivos estratégicos e implementación los mismos.
- Mas allá del ejercicio académico, el proceso de consultoría debe tener mayor compromiso por parte de cada uno de los líderes institucionales asignados, permitir realizar un adecuado trabajo de campo con inmersión que pueda identificar cada uno de los factores determinantes en la actualización de la plataforma estratégica.
- Es importante que se desarrolle un adecuado registro documental de la metodología y de los instrumentos validados, así en la auditoria y seguimiento de objetivos se pueda establecer claramente si se cumplieron o no.
- Se debe realizar la aprobación por parte de la junta directa del producto, para posteriormente buscar una metodología acorde que permita llevar un adecuado proceso de implementación.

Referencias

- Serna, H. (2010). Gerencia Estrategica. Bogotá DC, Panamericana Editorial Ltd. https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01
- Departamento administrativo de la función pública. (2021). Manual operativo del modelo integrado de planeación y gestión (versión 4).
- Palacio, L. (2010). Dirección estratégica. Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/69143>
- González, M., Rodríguez M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+de+una+empresa&ots=aBj1gneJo9&sig=uoszg9J7KXjcDiz90gTTpXgJk#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20una%20empresa&f=false>
- Chiavenato, I., Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana. <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Miller, D., Lin, Shu-Jou. (2022). **Strategic Organización**. Vol. 20. Base de datos: Business Source Ultimate.
- Ponce, H. (2007), La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de investigación en diversas organizaciones. Enseñanzas e investigación en Psicología, (12) <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- David, F. (1995). Concepts of strategic management. New Jersey: Prentice Hall. https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf
- Jiménez, V ., Borrero, Y., De la Cruz Lara, L., Cadena, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. Económicas CUC, 42(2), 243-254. <file:///C:/Users/kajm2/Downloads/Dialnet-LaImportanciaDelDiagnosticoEstrategicoEnLasOrganiz-8439250.pdf>

- Aburmishan, J., Baum, N. (2022). Strategic planning for healthcare organizations. *Physician Leadership Journal*, 9(4), 40-43. Retrieved from <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/strategic-planning-healthcare-organizations/docview/2702265576/se-2>
- Hoadley, E., Jorgensen, B., Masters, C., Tuma, N., Wulff, S. (2010). Strategic facilities planning: A focus on health care. *Journal of Service Science (JSS)*, 3(1).
file:///C:/Users/kajm2/Downloads/ciadmin,+Journal+manager,+797-3138-1-CE.pdf
- Lerma, A. E., & Juárez, S. B. (2012). *Planeación estratégica*. Alpha Editorial.
- Evoli, J. (2009). *Planeación estratégica*. El Cid Editor | apuntes. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/28643>
- King, D., Case, C. J., Premo, K. (2012). AN INTERNATIONAL MISSION STATEMENT COMPARISON: UNITED STATES, FRANCE, GERMANY, JAPAN, AND CHINA. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(2), 93-119. Retrieved from <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/international-mission-statement-comparison-united/docview/1037691826/se-2>
- Spallina, J.(2004). Strategic planning--getting started: mission, vision, and values. *J Oncol Manag*, 13(1), 10-11. http://www.arvinagroup.com/images/04Jan_-_Feb_SP_Col.pdf
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316.
- Alam, A., Alabdulaali, M. (2015). Hospital vision and mission strategic planning and departmental performance. *J Pak Med Assoc*, 65, 345-46. https://www.researchgate.net/profile/AliAlam/publication/274255976_Hospital_vision_and_mission_strategic_planning_and_departmental_performance/links/551a601b0cf26cbb81a2cab4/Hospital-vision-and-mission-strategic-planning-and-departmental-performance.pdf
- Thompson, I. (2006). *Misión y visión*. Promonegocios. net. <http://www.colegioisma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Mision%20y%20Vision.pdf>

- Martínez Pedrós, D., Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral (No. 658.4012 M385e).
- Díaz de Santos, González, J., Salazar, F., Ortiz, R., Verdugo, D. (2019). Gerencia Estratégica: Herramienta Para La Toma De Decisiones en Las Organizaciones. *Revista Telos*, 21(1), 242–267. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.36390/telos211.12>
- Suárez Correa, E. (2008). Los valores organizacionales. *Lupa Empresarial*. Recuperado a partir de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/527>
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Boletín de Prensa No 1051 de 2021. (16 de 10 de 2021). *Minsalud actualiza política de envejecimiento y vejez*. Obtenido de Ministerio de Salud y Protección Social: www.minsalud.gov.co
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. . *Revista Vía Salud*, 21.
- Educación, M. d. (s.f.). *Guía de Implementación de la Política de Planeación Institucional*. Obtenido de <https://www.mineduccion.gov.co/>
- Educación, M. d. (s.f.). *MINEDUCACION*. Obtenido de https://www.mineduccion.gov.co/1780/articles-398739_Guia_005.pdf
- ESE, H. d. (26 de Enero de 2021). *Plan Estratégico De Talento Humano*. Obtenido de <https://eselavega-cundinamarca.gov.co/>
- FL, C. M. (2019). *MANUAL DE MANEJO DE DESECHOS BIOLÓGICOS EN EL LABORATORIO CLÍNICO*. Obtenido de ESE La Vega Cundinamarca: <https://eselavega-cundinamarca.gov.co>
- Palacio, S. (1999). *Creación y Dirección de Pymes*. Madrid: EDICIONES DIAZ DE SANTOS.

Pava, J. (05 de 10 de 2021). Nueva reforma a la salud en Colombia, ¿maquillaje de la Ley 100? *Universidad de Antioquia*. Obtenido de <https://www.udea.edu.co>

Quinceno, J. (2022). Costo de vida aumentó 10,21% anual, algo que no se veía desde hace 22 años. *El Colombiano*, 1-3.

Salud, M. d. (25 de 11 de 2010). *Ministerio de Salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co>

Vega, E. L. (26 de Enero de 2021). *Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETI)*. Obtenido de <https://eselavega-cundinamarca.gov.co/>

Yolima, C. (23 de 11 de 2017). *Ministerio de Salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/>

A. Anexo. ACTIVIDADES REALIZADAS INSTITUCIONALES

DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

1. Etapa 0 - Preliminar:

De acuerdo con la metodología establecida la primera parte del ejercicio consistió en la recolección de la información existente que permitiera la consolidación de datos tales como normograma actualizado, información de la población objeto de los servicios prestados, informes de gestión por cada una de las unidades funcionales de la ESE.

Igualmente, la identificación de variables demográficas, sociales, educativas por grupos de valor o interés.

2. Etapa 1- Jornadas de participación para el Direccionamiento Estratégico:

Actividad 1 – Jornada 1 participación:

Con los documentos e información recolectada para iniciar el proceso, se prepara y realiza la primera jornada de participación el 3 de mayo de 2022 con la participación de la Gerente, Dra Viviana Clavijo, el equipo de Planeación y Atención al usuario y la asociación de usuarios.

En esta jornada se presentó la plataforma estratégica, así como la metodología establecida en el procedimiento y se adelantó el ejercicio de revisión y validación de la Visión y Misión de la entidad.

Actividad 2 – Encuesta Virtual:

Al interior del Hospital y con el fin de recolectar los datos de los funcionarios y contratistas, se elaboró una encuesta virtual el 08 de junio de 2022.



Actividad 3: Caracterización de grupos de valor. Se da inicio con la solicitud de información a cada una de las dependencias de la entidad mediante correo electrónico con el diligenciamiento de la “MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN GRUPOS DE VALOR INTERÉS”

Una vez recibida la información se procede desde el área de Planeación a la consolidación final de los intereses y se remite a los Clientes para su aprobación:



de la matriz de intereses y lideres para aprobación: internos:

GRUPO DE INTERES / VALOR	FUNCIONARIOS	PROFESIONALES DE LA SALUD	ASISTENCIALES SALUD	PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS
INTERESES	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA	INSTALACIONES ADECUADAS	EQUIPO MEDICO CAPACITADO	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
	EQUIPO DE PROFESIONALES QUE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS	EQUIPO MEDICOS EN OPTIMAS CONDICIONES	EQUIPO MEDICO HUMANIZADO Y CON CAPACIDAD DE SERVICIO	DEFINICION DEL PLAN DE ACCIÓN
	MANUAL DE FUNCIONES	SERVICIOS DE LABORATORIO EN FUNCIONAMIENTO	INSUMOS REQUERIDOS SUFICIENTES	INFORMES DE GESTION
	CAPACITACION EN CASO DE UNA EMERGENCIA	EQUIPO DE JEFE Y AUXILIARES COMPETENTES	ACCESO AGIL AL SISTEMA DE INFORMACIÓN	RENDICION DE CUENTAS
		CONSULTORIOS DE CONSULTA EXTERNA Y ESPECIALIZADA EQUIPADOS	INSTALACIONES LIMPIAS Y DESINFECTADAS	PLANEACION ESTRATEGICA
		CAPACIDAD HUMANA EN SU EQUIPO DE TRABAJO	BUENA COMUNICACIÓN CON EL EQUIPO ADMINISTRATIVO	DEFINICION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
		INSUMOS ACORDES Y SUFICIENTES PARA LA ATENCIÓN OPORTUNA	COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFECTIVA	PLAN DE CAPACITACION
		INSTALACIONES LIMPIAS Y DESINFECTADAS	CAPACITACION EN CASO DE UNA EMERGENCIA	ESTABLECER PLAN ANTICORRUPTION
		BUEN SISTEMA DE INFORMACIÓN	PAGO A TIEMPO	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA
		COMUNICACIONES EFICIENTES Y EFECTIVAS		PROFESIONALES IDONEOS
		DIVULGACION DE INFORMACIÓN		SISTEMA DE EVALUACION Y MONITOREO
		SEGURIDAD		CAPACITACION EN CASO DE UNA EMERGENCIA
		CAPACITACION EN CASO DE UNA EMERGENCIA		PAGO A TIEMPO
		PAGO A TIEMPO		

CARACTERIZACIÓN GRUPOS DE VALOR - INTERESES				
CLIENTES INTERNOS				
GRUPO DE INTERES / VALOR	ASISTENCIALES ADMINISTRATIVOS	PERSONAL OFICINA DE COMUNICACIONES	PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES	PERSONAL DE VIGILANCIA
INTERESES	PLANEACION ESTRATEGICA	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	CONTAR CON INSUMOS PARA REALIZAR LABORES	PRONTA RESPUESTA ANTE DIFICULTADES
	JEFES HUMANIZADOS Y COMPROMETIDOS	PLANEACION ESTRATEGICA	HUMANIZACION POR PARTE DE TODO EL EQUIPO DE TRABAJO	COMUNICACION CON ENTIDADES O INSTITUCIONES DE SEGURIDAD
	SISTEMA DE INFORMACIÓN EFICIENTE	DIVULGACIÓN DE INFORMACION	TRATO DIGNO	CONTAR CON LOS ELEMENTOS PARA REALIZAR LA LABOR
	BUEN SISTEMA DE COMUNICACIONES	CAPACITACION EN CASO DE UNA EMERGENCIA	CAPACITACION EN CASO DE UNA EMERGENCIA	TRATO DIGNO
	CAPACITACION EN CASO DE UNA EMERGENCIA	DISPOSITIVOS Y EQUIPOS PARA REALIZAR LABORES	PAGO A TIEMPO	CAPACITACION EN CASO DE UNA EMERGENCIA
	PAGO A TIEMPO	EQUIPOS ACTUALIZADOS		PAGO A TIEMPO
	EQUIPOS ACTUALIZADOS			
	CAPACITACION SERVICIO AL CLIENTE			
	CAPACITACION ATENCIÓN USUARIOS COMPLEJOS			

Clientes externos:

CARACTERIZACIÓN GRUPOS DE VALOR - INTERESES						
CLIENTES EXTERNOS						
GRUPO DE INTERES / VALOR	CIUDADANIA	PACIENTES	FAMILIARES / ACOMPAÑANTES / CIUDADANOS	ASOCIACION DE USUARIOS	EPS	ARI
INTERESES	SERVICIOS QUE PRESTA LA ESE	ATENCIÓN OPORTUNA	INFORMACION VERAZ	INFORMACION REAL Y ACTUALIZADA	DOCUMENTACION COMPLETA	DOCUMENTACION COMPLETA
	HORARIOS DE ATENCIÓN DE LA ESE	PERSONAL CALIFICADO	ATENCIÓN HUMANIZADA	EJECUCION DE PROYECTOS	RECEPCION DE PACIENTES	RECEPCION DE PACIENTES
	CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN	PERSONAL CON CALIDAD HUMANA	SERVICIOS EFECTIVOS	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	AUTORIZACIONES COMPLETAS	HISTORIAS CLINICAS CLARAS Y DETALLADAS
	INSTALACIONES ADECUADAS	PRESTACION DE SERVICIOS DE LABORATORIO	INSTALACIONES LIMPIAS	INFORMES DE GESTION	INFORMACION CLARA	
	PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS	PRESTACION DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS	FACTURACION AGIL	CALIDAD DE LOS PROFESIONALES Y PERSONAL CONTRATADO	AUDITORIAS	
	RENDICION DE CUENTAS	INSTALACIONES ADECUADAS		PARTICIPAR EN LOS ESPACIOS DEFINIDOS POR LA ESE PARA REALIZAR LOS APORTES QUE CONSIDEREN Y QUE PERMITAN OPTIMIZAR LA GESTION DE LA ESE	HISTORIAS CLINICAS CLARAS Y DETALLADAS	
		INSTALACIONES EN BUEN ESTADO DE LIMPIEZA Y DESINFECCION				
		EQUIPO MEDICOS MODERNOS		PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS		
				RENDICION DE CUENTAS		

CARACTERIZACIÓN GRUPOS DE VALOR - INTERESES					
CLIENTES EXTERNOS					
GRUPO DE INTERES / VALOR	GOBERNACION	ALCALDIAS	COMPAÑIAS DE SEGUROS	PROVEEDORES	SOCIEDADES CIENTIFICAS O ACADEMA
INTERESES	INFORMES VERACEZ Y EN EL TIEMPO REQUERIDO	PRESTACION OPORTUNA DEL SERVICIO	DOCUMENTACION COMPLETA	ESPECIFICACION DE LOS SERVICIOS REQUERIDOS	AVANCES TECNOLOGICOS DE LA ESE
	ACTUALIZACION PERMANENTE DE BASES DE DATOS	ACOMPANAMIENTO PERMANENTE	CONCLUCION DE CUENTAS	FORMAS DE PAGO	NECESIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO
		CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN	HISTORIAS CLINICAS CLARAS Y DETALLADAS	NECESIDADES PUNTALES Y BUEN MANEJO DE EQUIPOS E INSUMOS	
		RENDICION DE CUENTAS		FECHAS PARA RADICACION DE CUENTAS	
				CUMPLIMIENTO EN LOS PAGOS Y ACUERDOS	



Actividad 4: Elaboración del documento “CARACTERIZACIÓN DE USUARIOS Y/O GRUPOS DE VALOR E INTERÉS”.

Con la información consolidada y validada por cada una de las áreas se procede al levantamiento del documento de caracterización en el cual se describen los resultados del análisis preliminar con los siguientes objetivos:

- Identificar las necesidades de acceso a la información que tiene cada grupo de ciudadanos, usuarios o interesados.
- Establecer el lenguaje con el que deben ser tratados los usuarios y/o grupos de interés de la ESE.
- Diseñar o ajustar la oferta institucional y de servicios con que cuenta la ESE para atender a los usuarios y/o grupos de interés en cumplimiento de sus necesidades.
- Ofrecer a las Entidades Promotoras de Salud y demás personas naturales o jurídicas que lo demanden, servicios en las condiciones tarifarias determinadas en las disposiciones legales y en las que resulten competitivas en el mercado, según corresponda.
- Garantizar los mecanismos de la participación ciudadana y comunitaria establecidos por la ley y los reglamentos.
- Establecer canales de comunicación efectivos y eficientes acorde con los requerimientos de los usuarios y/o grupos de interés.



Actividad 5: Informe de Gestión Direccionamiento Estratégico.

De manera simultánea se inicia la elaboración del documento del informe de gestión, solicitando a cada una de las unidades que intervienen en el proceso, el diligenciamiento con los datos para el periodo a reportar:



Posterior a la entrega de los documentos y a la consolidación final, se realizó retroalimentación de la información recibida por cada una de las áreas y depurar al máximo los datos:

GRUPO, SGSST, CONTROL INTERNO, HUMANIZACIÓN, CALIDAD, ATENCIÓN AL USUARIO, TALENTO HUMANO

El resultado final de esta actividad es el documento de informe de gestión direccionamiento estratégico.

Actividad 6: Actualización Mapa de Procesos y Procedimientos del Hospital

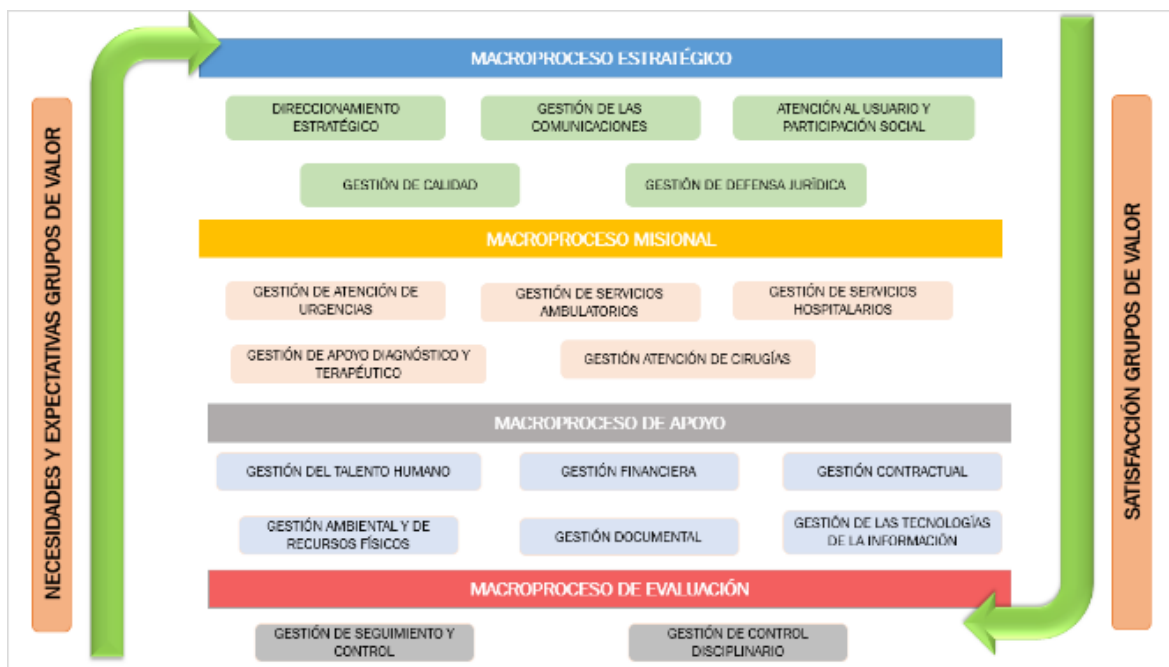
En este proceso se definieron detalladamente los tres niveles de procesos para el funcionamiento de la ESE Hospital de La Vega así:

NIVEL 1 – MACROPROCESOS: Determinan las directrices para el desempeño institucional de los procesos según la formulación estratégica y constituyen el mapa de proceso de la institución.

NIVEL 2 –PROCESOS: Teniendo en cuenta la complejidad de algunas actividades de los macroprocesos es necesario hacer un desglose de estos en

unos procesos de segundo nivel que corresponden al nivel táctico institucional y se evidencian a través de la cadena de valor de los mapas de procesos de segundo nivel.

NIVEL 3 – SUBPROCESOS: Conforman el desdoblamiento de actividades de los procesos de segundo nivel, forman parte de la cadena de valor de los mapas de procesos de tercer nivel y comprenden el nivel operacional del Hospital.



Actividad 7: Ejercicio Direccionamiento Estratégico

Actualmente se está adelantando la recolección, análisis y consolidación de la información del ejercicio de direccionamiento estratégico planteado mediante una matriz DOFA para cada uno de los procesos de la ESE. Cada líder se encuentra realizando el análisis y validación de los datos después de recibir una capacitación y explicación de los conceptos básicos de planeación estratégica.

TRABAJO DE GRADO

PROTOCOLO DE CONSULTORIA

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION	ESTADO	PRIORIDAD
1. Conocer las necesidades de consultoría	19/08/2022	19/08/2022	CUMPLIDA	ALTA
2. Identificar el problema	19/09/2022	26/09/2022	CUMPLIDA	ALTA
3. Portada, plan de trabajo, antecedentes	19/09/2022	4/09/2022	CUMPLIDA	ALTA
4. definición de la problemática y justificación	19/09/2022	4/09/2022	CUMPLIDA	ALTA
5. redacción de objetivos generales y específicos	19/09/2022	4/09/2022	CUMPLIDA	ALTA
5. Definir metodología	19/09/2022	4/09/2022	CUMPLIDA	ALTA
6. Redactar resultados esperados e importancia de la consultoría	19/09/2022	4/09/2022	CUMPLIDA	ALTA
7. Entrega plan de consultoria	4/09/2022	4/09/2022	CUMPLIDA	ALTA
8. Entrega anteproyecto	4/09/2022	4/09/2022	CUMPLIDA	ALTA
9. presentación plan de consultoría de gerencia	5/09/2022	14/09/2022	CUMPLIDA	ALTA
10. Primera entrega al cliente - Diagnostico	14/09/2022	23/10/2022	CUMPLIDA	ALTA

11. Marco conceptual	14/09/2022	23/10/2022	CUMPLI DA	ALTA
12. reunión con gerencia E.S.E. La Vega	23/10/2022	8/11/2022	CUMPLI DA	
12. elaboración y pruebas piloto con instrumento	23/10/2022	21/11/2022	CUMPLI DA	ALTA
13. Entrega de avance de informe de consultoría	23/10/2022	21/11/2022	CUMPLI DA	ALTA
14. informe final de consultoría	21/11/2022	6/12/2022	CUMPLI DA	ALTA
15. Recomendaciones para el trabajo de grado	21/11/2022	6/12/2022	CUMPLI DA	ALTA