



Plan Estratégico ESE Hospital El Salvador de Ubaté

Contreras Herrera Yimi Alexander

Jaimes Monteverde Karen Alexandra

Salazar Prada Jackeline

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ingeniería

Programa Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá, Colombia

10 de mayo de 2024

Plan Estratégico ESE Hospital El Salvador de Ubaté

Contreras Herrera Yimi Alexander

Jaimes Monteverde Karen Alexandra

Salazar Prada Jackeline

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

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Director:

Fabian Gerardo Diaz Garzón

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Administración, economía, negocios y finanzas

Maestría en administración de empresas (MBA)

Ingeniería

Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá, Colombia

10 de mayo de 2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 10 de mayo 2024

DEDICATORIA

A mi madre Aurora Chacón Rodríguez (Q.E.P.D), por sus desvelos y consejos, a mi esposa Sandra Blanco e hijas Sofia y Camila por su apoyo y motivación.

A mi hija Lily Sophia por ser mi mayor motivación e inspiración y a mi madre Laura Monteverde por el apoyo incondicional que siempre me ha dado.

A DIOS por darme la fuerza, paciencia y la sabiduría. A mi amado esposo por su apoyo inquebrantable, su paciencia y su constante aliento a lo largo de este camino. A mi querida hija, por ser mi inspiración y recordarme constantemente el propósito detrás de este esfuerzo. A mis padres, por su amor incondicional y su fe en mí. Sin su apoyo y orientación, este logro no habría sido posible. Estoy profundamente agradecida por tenerlos en mi vida.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro director por su dedicación y orientación para lograr la culminación de este proyecto, a la ESE Hospital el Salvador de Ubaté, por la oportunidad y los espacios de trabajar en un proyecto tan importante para su organización, y por último a la Universidad y los docentes, por la guía, orientación y capacitación que nos brindaron para optar por el título anhelado.

Resumen

Este trabajo se enfoca en el diseño de un plan estratégico adaptado a la ESE Hospital El Salvador de Ubaté, con el objetivo de mejorar su desempeño y eficiencia operativa. Mediante un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, se identifican las áreas de oportunidad y los desafíos que enfrenta la institución.

La metodología empleada incluye técnicas de análisis FODA y Balanced Scorecard para traducir la estrategia en acciones concretas. Se espera que este plan brinde una visión clara y objetivos alcanzables para fortalecer la gestión del hospital, mejorando así la calidad de los servicios de salud ofrecidos a la comunidad de Ubaté.

Este enfoque estratégico busca impulsar el crecimiento sostenible del hospital, asegurando su relevancia y contribución al bienestar de la población local.

Palabras clave: Plan Estratégico, Gestión Hospitalaria, Análisis FODA, Balanced Scorecard, Eficiencia Operativa, Mejora Continua.

Abstract

This work focuses on the design of a strategic plan adapted to the ESE Hospital El Salvador de Ubaté, with the objective of improving its performance and operational efficiency. Through an exhaustive analysis of the internal and external environment, the areas of opportunity and challenges faced by the institution are identified.

The methodology used includes SWOT and Balanced Scorecard analysis techniques to translate the strategy into concrete actions. It is expected that this plan will provide a clear vision and achievable objectives to strengthen hospital management, thus improving the quality of health services offered to the community of Ubaté.

This strategic approach seeks to foster the sustainable growth of the hospital, ensuring its relevance and contribution to the well-being of the local population.

Key words: Strategic Plan, Hospital Management, SWOT Analysis, Balanced Scorecard, Operational Efficiency, Continuous Improvement.

Tabla de contenido

Introducción.....	12
Planteamiento del Problema.....	13
Objetivos	14
Objetivo general.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Justificación.....	15
Marco Institucional.....	17
Marco Conceptual y Contextual.....	19
Marco Conceptual.....	19
Marco Contextual.....	21
La administración estratégica	22
Modelos de Administración estratégica	24
Análisis Estratégico	25
La Formulación Estratégica	27
La Implantación Estratégica	29
Diseño Metodológico de la Consultoría	31
Diagnóstico Organizacional	32
Diagnóstico Interno y Externo de la ESE Hospital el Salvador de Ubaté.....	32
Análisis PESTEL	32

Análisis de Matriz de Factores Internos	33
Elaboración de Instrumentos y Pruebas Piloto.....	34
BRIEF de Investigación	34
Elaboración de Instrumentos	37
Instrumentos Análisis Internos.....	37
Instrumentos Análisis Externos	38
Validación de Instrumentos con Experto Empresarial	39
Prueba Piloto de los Instrumentos	40
Contribuciones Originales Esperadas.....	42
Cronograma	43
Presupuesto y Plan de Requerimientos y Faltantes	43
Procesamiento Estadístico de Datos	44
Análisis de los resultados	48
Análisis de Matriz de Factores Internos	48
Análisis PESTEL	49
Actualización Plan Estratégico E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté	52
Etapas de Implementación:	59
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	63
Referencias	64
Anexos	67

Listado de Tablas

Tabla 1 BRIEF de Investigación	34
Tabla 2 Listado de Colaboradores de Prueba Piloto de los Instrumentos	40
Tabla 3 Presupuesto para el Desarrollo del Trabajo	43
Tabla 4 Matriz de factores Internos	44
Tabla 5 Herramienta de análisis externos PESTEL	45
Tabla 6 Utilidades 2021 de los Hospitales de Tipología PC3 del Departamento de Cundinamarca.....	46
Tabla 7 Matriz de Factor Competitivo	47
Tabla 8 Contratos de Suministro Año 2022 ESE Hospital el Salvador de Ubaté.....	58
Tabla 9 Número De Requerimientos (PQRSFD) Por Criterios.....	59

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1 Análisis del Entorno.....	22
Ilustración 2 Variables del Entorno Social.....	23
Ilustración 3 Fuerzas que Impulsan la Competencia en la Industria	23
Ilustración 4 Estrategias Competitivas Genéricas de Porter	25
Ilustración 5 Riesgos de las Estrategias Competitivas Genéricas.....	26
Ilustración 6 Formulación Estratégica.....	27
Ilustración 7 Matriz FODA.....	28
Ilustración 8 Implementación de la Estrategia.....	29
Ilustración 9 Evidencia de Validación Instrumento con Experto Empresarial	40
Ilustración 10 Evidencia Prueba Piloto de Instrumento	41

Ilustración 11 Línea Estratégica	51
Ilustración 12 Mapa Estratégico.....	56
Ilustración 13 Guía de Acciones Gerenciales	57
Ilustración 14 Mapa de procesos anterior de la ESE el Salvador de Ubaté	61
Ilustración 15 Mapa de procesos actualizado de la ESE el Salvador de Ubaté.....	61

Introducción

La planeación estratégica se convierte en un pilar fundamental en el entorno empresarial actual, donde la adaptación a los cambios y la definición clara de metas y objetivos se convierten en imperativos para el éxito organizacional. En este contexto, herramientas como la Matriz DOFA, la herramienta para análisis Externo PESTEL, la Matriz de Factores Competitivos y el Balanced Scorecard (BSC) emergen como aliados indispensables en las empresas para estructurar y definir los lineamientos organizacionales.

En este sentido, la necesidad de actualización de la plataforma estratégica de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté se presenta como una prioridad para definir y orientar sus objetivos estratégicos. Basándose en la guía para la gestión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se busca implementar el BSC o Cuadro de Mando Integral como una solución para, medir y dar seguimiento a las acciones que potencien sus resultados.

En este contexto, el presente estudio se enmarca dentro del campo de la gestión estratégica en el sector de la salud, abordando la actualización de la plataforma estratégica como un área de investigación fundamental para el mejoramiento continuo de las organizaciones sanitarias. Con estos fundamentos, se avanza hacia la construcción de un panorama estratégico sólido y adaptado a los desafíos del entorno actual y los lineamientos de la guía para la gestión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Planteamiento del Problema

La actualización de la plataforma estratégica de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté surge como una necesidad primordial para garantizar la eficacia en la prestación de servicios de salud. A pesar de contar con recursos financieros y un compromiso institucional arraigado, persisten desafíos que dificultan el desarrollo e implementación efectiva de un plan estratégico adaptado a las exigencias del entorno.

Una de las principales problemáticas identificadas radica en la carencia de una dirección clara en los procesos de atención, lo cual resulta en una gestión fragmentada y poco eficiente. Esta falta de claridad impacta directamente en la calidad de los servicios ofrecidos y en la experiencia del paciente. Además, la ausencia de mecanismos adecuados de medición y seguimiento dificulta la evaluación de resultados y la adaptación continua de las estrategias, lo que contribuye al estancamiento institucional en un entorno cada vez más dinámico.

El desafío principal consiste en superar estas barreras y establecer una plataforma estratégica dinámica y adaptable, capaz de responder ágilmente a las necesidades emergentes de los usuarios. Este proceso implica la actualización de herramientas y procesos, así como también un cambio cultural que promueva la transparencia, la colaboración y la innovación en todas las áreas de la institución.

Por ende, resulta crucial identificar áreas específicas que requieran intervención y desarrollar un enfoque integral que aborde tanto aspectos técnicos como aquellos relacionados con la gestión del cambio organizacional. Solo así el Hospital el Salvador de Ubaté podrá cumplir con su misión de proporcionar servicios de salud integrales y de calidad, adaptándose de manera proactiva a un ambiente cada vez más desafiante y competitivo.

Objetivos

Objetivo general

Actualizar la plataforma estratégica del Hospital el Salvador de Ubaté.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del Hospital el Salvador de Ubaté mediante análisis interno, externo y de competitividad.
- Identificar las necesidades y requerimientos específicos del Hospital el Salvador de Ubaté para la actualización de su plataforma estratégica.
- Elaborar el plan de trabajo estructurando las actividades a ejecutar, que permitan establecer los aspectos para tener en cuenta en la actualización de la plataforma estratégica.

Justificación

En la actualidad las empresas están expuestas a los constantes cambios de su entorno, por ende, se hace necesario la implementación y utilización de herramientas de gestión que permitan establecer las metas, los objetivos y el punto al que se desea llegar, trazando la ruta que se requiere ejecutar para alcanzar el cumplimiento de estos.

Justamente, la plataforma estratégica es una de las herramientas administrativas que apoyan a la gerencia de las PYMES y grandes empresas, en la definición y direccionamiento de los lineamientos organizacionales, a través del desarrollo y planteamiento de la misión, visión, políticas, objetivos, valores corporativos, entre otros, todo esto a través de análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, análisis de entornos tanto internos como externos, entre otros.

Adicionalmente se puede mencionar el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, la cual se caracteriza por ser una herramienta que permite estructurar los objetivos estratégicos, de tal manera que se puedan plantear, medir y sobre todo hacer el respectivo seguimiento de las acciones que se ejecuten para mejorar sus resultados.

Teniendo en cuenta lo anterior, la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté presenta la necesidad de realizar la actualización de su plataforma estratégica, con la finalidad de definir y direccionar los lineamientos estratégicos organizacionales, teniendo como base la aplicación de la guía para la gestión en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con miras y proyecciones a la implementación de la estrategia Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral.

Otro aspecto importante para determinar la viabilidad del proyecto es que en los últimos años la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté ha presentado excedentes en los resultados de su ejercicio, gracias a las subvenciones recibidas por entidades estatales y privadas, que brindan

respaldo para que el Hospital pueda cumplir con su objeto social, sin embargo, año tras año ha presentado déficit operacional, ya que los gastos y costos operacionales son mayores que los ingresos que este obtiene, por ende, se hace necesario la asignación de recursos para llevar a cabo la actualización estratégica, que permita controlar y minimizar los gastos y costos, haciendo eficiencias para que el resultado de la operación sea positivo y no requiera de un apalancamiento por entidades externas. Además, el compromiso y disposición de la institución en colaborar con la información requerida refuerzan la viabilidad del proyecto, respaldando su continuidad como trabajo de grado en el marco de la investigación.

Por otra parte, se cuenta con el interés de la ESE en la realización de esta actualización, para ello se tienen completa disposición de recursos humano, de la información que se requiera para aportar a la actualización, así, como dar cumplimiento al requerimiento de la materia seminario de investigación, en donde se deja clara la intención, de darle continuidad como trabajo de grado, lo que genera una sensación positiva en los directivos de contacto en esta actualización del plan estratégico de la ESE, lo que aporta a la viabilidad del proyecto.

Marco Institucional

Actualmente El Hospital el Salvador de Ubaté cuenta con su planeación estratégica, en la que se tiene plasmada la misión, visión, los objetivos estratégicos, principios, valores, política de prestación de servicios en salud, y mapa de procesos:

Misión: “Somos una Empresa Social del Estado que presta servicios integrales de salud a la Provincia de Ubaté y su área de influencia, bajo altos estándares de calidad, apoyados en un talento humano competente, comprometido con la excelencia del servicio, la seguridad del paciente, la sostenibilidad financiera y la conservación del medio ambiente; logrando la satisfacción total de nuestros usuarios, trabajadores, contratantes y proveedores” (ESE Hospital el Salvador de Ubaté, 2022).

Visión: “Seremos un Hospital Universitario reconocido a nivel nacional por su sistema de gestión de calidad y la satisfacción de sus clientes, siendo pionero en docencia e investigación” (ESE Hospital el Salvador de Ubaté, 2022).

Objetivos Estratégicos:

De acuerdo con lo mencionado por la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté (2022), los objetivos estratégicos son:

- Posicionar a la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté, en cuanto a la gestión socialmente responsable, con el fin de generar impacto positivo en la sociedad.
- Fortalecer la cultura organizacional de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté, en el marco de la ética, formación para el desarrollo y transmisión del conocimiento; que contribuyan a una atención segura y humanizada.
- Fortalecer el desarrollo de gestión de la calidad y desarrollo organizacional, como pilar del buen servicio; a través del avance en el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad (SOGC).
- Fortalecer el Modelo de Atención Primaria en Salud de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté, dentro de las competencias asignadas en modelo de red del departamento.

- Fortalecer el desarrollo de una gestión integrada que contribuya a la sostenibilidad de la E.S.E. Hospital El Salvador de Ubaté.

Principios y Valores:

Según E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté (2022), sus principios son el respeto, la calidad, la honestidad, solidaridad e integridad y sus valores son el trabajo en equipo, la coherencia, conciencia ecológica y asertividad.

Política de Prestación de Servicios en Salud

La gerencia y los colaboradores de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté conscientes de su papel como actor del Sistema General de Seguridad en Salud, se comprometen a la prestación servicios de salud dentro de las competencias asignadas en el modelo de red del departamento, a través de la gestión de una atención integral, que comprende actividades de promoción de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad, con un enfoque territorial, familiar y comunitario que satisface las necesidades de todos los individuos y familias de la Provincia de Ubaté (ESE Hospital el Salvador de Ubaté, 2022).

Marco Conceptual y Contextual

Marco Conceptual

Para elaborar la actualización de la plataforma estratégica de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté es necesario mencionar los conceptos claves del tema a trabajar, por ende, se presentan los conceptos asociados a la planeación estratégica.

Amenazas: Elementos en el entorno externo que podrían poner en peligro la integridad y rentabilidad de las actividades de la compañía (Hill, Schilling, & Jones, 2019).

Análisis de comparación: comparación de los niveles actuales de desempeño con los estándares más altos disponibles, al encontrar las mejores prácticas, estudiarlas con detalle y planificar la manera de superarlas (Whetten & Cameron, Desarrollo de Habilidades Directivas, 2022).

Balanced Scorecard: El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que convierte la visión de la compañía en acciones concretas, mediante un conjunto de indicadores divididos en cuatro categorías del negocio, las cuales son denominadas perspectivas (Plazas, 2020).

Cultura organizacional: La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás (Robbins & Judge, 2017)

Debilidades: Son variables que provocan una posición desfavorable bien sea recursos o habilidades que no se poseen, actividades que no generan valor e instrucciones que no se desarrollan efectivamente (Plazas, 2020).

DOFA: es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) Los resultados de investigaciones de mercados son muy valiosos para alimentar el DOFA (Ospina, 2020).

Empresa Social 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, 2023).

Estrategia: Implica llevar adelante un proceso iterativo que parte siempre de la incertidumbre, está limitado por la subjetividad exige revisar permanentemente el compromiso y nunca intenta predecir, si no anticipar (Bizancio, 2012).

Fortalezas: Son variables favorables que se poseen y que permiten a la organización crear condiciones para responder eficazmente ante una oportunidad o frente a una amenaza (Plazas, 2020).

Indicadores: sirven para monitorear el estado de un proyecto y poder predecir su éxito o fracaso a su terminación; como ejemplos se puede citar la fecha de terminación, la desviación en términos de márgenes del presupuesto programado a su terminación y las encuestas de satisfacción del cliente final (Toro, 2020).

Meta: deben tener características concretas para que marquen la diferencia en el esfuerzo y el desempeño. El establecimiento eficaz de metas tiene tres componentes fundamentales: un buen proceso de establecimiento, las características correctas de las metas y una retroalimentación consistente (Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, 2016).

Misión: es una meta general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, las competencias y el lugar de la organización en el mundo. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de ser; implica identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos (Huerta & Rodríguez, 2014).

Objetivos: Pueden ser considerados como metas planteadas por la empresa, que deben utilizar los recursos, ser cuantificables y lógicamente expresadas en términos comprensibles y reales (González & Rodríguez, 2020).

Oportunidades: Elementos y condiciones en el entorno de una compañía que le permiten formular e implementar estrategias que hacen posible que sea más rentable (Hill, Schilling, & Jones, 2019).

Organización: Es un conjunto de personas que actúan juntas en un trabajo dividido a criterio y con la intención de alcanzar un propósito común (Chiavenato, 2022).

Planeación estratégica: Herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia (González & Rodríguez, 2020).

Políticas: Expresan el compromiso de la empresa con relación a aspectos claves del negocio (Plazas, 2020).

Visión: Es el lugar o sitio que deseamos o soñamos alcanzar con nuestra organización, es una apreciación idealizada de lo que llegar a ser en el futuro (González & Rodríguez, 2020).

Marco Contextual

Adicionalmente para la elaboración de la plataforma estratégica, es importante apoyarnos en las teorías, investigaciones o modelos que nos sirven de referencia para poder enfocar la actualización del plan estratégico de la E.S.E. El Salvador de Ubaté en el marco contextual.

En ese sentido nos encontramos con el Manual Práctico de Planeación Estratégica, en donde este “se ha convertido en una herramienta de indiscutible aplicación para la gestión gerencial moderna, pues a pesar de sus antecedentes neoclásicos aún hoy se constituye en un elemento clave que se viene aplicando sistemáticamente en pro del desarrollo empresarial” (González & Rodríguez, 2020).

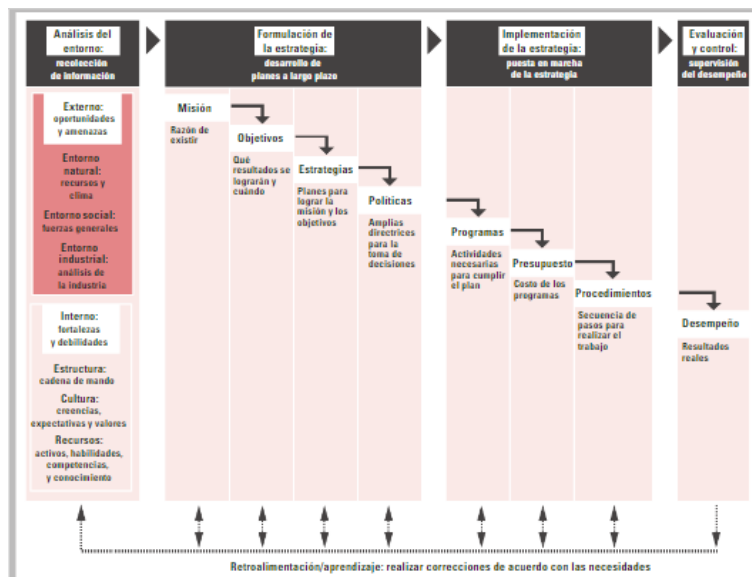
“La planeación estratégica es aplicada por la gran mayoría de empresas debido a que estas cuentan con el conocimiento, personal, herramientas, información y experiencia necesarias para su manejo” (González & Rodríguez, 2020).

La administración estratégica

Según (Hill, Schilling, & Jones, 2019) “en este libro sostenemos que las estrategias que persiguen los administradores de una compañía tienen gran impacto en el desempeño de la empresa en relación con el de sus competidores. Una estrategia es una serie de acciones relacionadas que los administradores emprenden para incrementar el desempeño de su compañía” adicionalmente se indica que pueden conseguir una ventaja estratégica, desarrollando prácticas ´para formular e implementar estrategias de una forma exitosa.

“Desde luego, hay muchos factores que entran en juego para llegar a una explicación completa del desempeño de una organización. Algunos proceden del ambiente externo, otros son internos de la organización.”. (Thompson, y otros, 2023), diseñar una buena estrategia, generar un abanico de oportunidades a largo plazo prepara las organizaciones para los nuevos retos por los cambios que el mercado y la competencia generan.

Ilustración 1 Análisis del Entorno



Fuente: Tomado de (Wheelen & Hunger, 2013)

“A medida que los administradores intentan manejar mejor su entorno dinámico, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro etapas de la administración estratégica:

Etapas 1. Planificación financiera básica: cuando se toma información de la misma empresa, sin aportes de los mismos asesores, lo que toma tiempo y muy superficial, la proyección generalmente es para un año.

Etapas 2. Planificación basada en pronósticos: en esta etapa se proyecta a periodos promedio de 3 a 5 años, se aseguran de que la información se pueda validar, Adicionalmente se contempla los históricos de la empresa y se complementa con información del entorno. Se realizan reuniones extensas para poder alinear los presupuestos entre sí para aprobarlos.

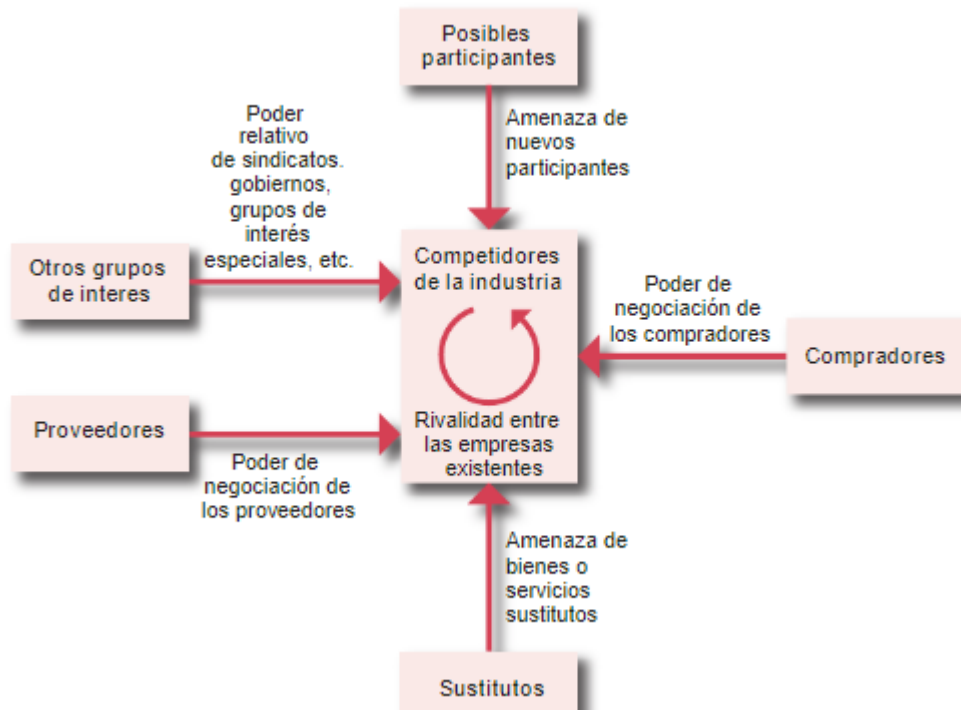
Etapas 3. Planificación (estratégica) orientada por el entorno: al sentirse frustrada por planes a cinco años altamente politizados e ineficaces, la alta gerencia toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica. La empresa busca responder más adecuadamente a los cambios en los mercados y la competencia mediante el pensamiento estratégico.” (Wheelen & Hunger, 2013).

Ilustración 2 Variables del Entorno Social

Económicas	Tecnológicas	Político-legales	Socioculturales
Tendencias del PIB	Inversión gubernamental total en I&D	Regulaciones antimonopolio	Cambios en el estilo de vida
Tasas de interés	Inversión total de la industria en I&D	Leyes de protección ambiental	Expectativas de carrera
Oferta monetaria	Enfoque en esfuerzos tecnológicos	Legislación sobre calentamiento global	Activismo de consumidores
Tasas de inflación	Protección de patentes	Leyes sobre inmigración	Tasa de formación de familias
Niveles de desempleo	Nuevos productos	Leyes fiscales	Tasa de crecimiento de la población
Controles de salarios y precios	Nuevos desarrollos en la transferencia de tecnología del laboratorio al mercado	Incentivos especiales	Distribución de la población por edades
Devaluación y revaluación	Mejoras de la productividad a través de la automatización	Leyes de comercio exterior	Movimientos regionales de la población
Energías alternativas	Disponibilidad de internet	Actitudes hacia las empresas extranjeras	Esperanzas de vida
Disponibilidad y costo de la energía	Infraestructura de telecomunicaciones	Leyes de contratación y promoción	Tasas de natalidad
Ingreso disponible y discrecional	Actividad de hackers informáticos	Estabilidad gubernamental	Planes de pensión
Mercados de divisas		Regulación del <i>outsourcing</i>	Atención médica
Sistema financiero global		Explotación de negocios en el extranjero	Nivel educativo
			Salario mínimo
			Sindicalización

Fuente: Tomado de (Wheelen & Hunger, 2013)

Ilustración 3 Fuerzas que Impulsan la Competencia en la Industria



Fuente: Tomado de (Wheelen & Hunger, 2013)

“El número de posibles factores estratégicos en el entorno social es muy elevado. Esta cifra se vuelve enorme cuando se llega a la conclusión que, generalmente, es posible representar a cada país del mundo por medio de su propia serie única de fuerzas sociales, algunas de las cuales son muy similares a las de los países vecinos y algunas otras son muy diferentes” (Wheelen & Hunger, 2013).

Los cambios tecnológicos, también inciden en el entorno social, lo que hace que las empresas, contemplen esos aspectos dentro del análisis de su entorno.

“Un estrategia puede analizar cualquier industria mediante la calificación del poder de cada fuerza competitiva como alto, medio o bajo (Wheelen & Hunger, 2013).

Modelos de Administración estratégica

Un modelo de negocio está integrado comúnmente por cinco elementos: ¿A quién sirve? ¿Qué proporciona? ¿Cómo gana dinero? ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva? ¿Cómo proporciona sus productos/servicios?” (Wheelen & Hunger, 2013).

En ese orden cuando se analiza una empresa, se debe tener en cuenta como es su modelo de operación, en que enfoca sus esfuerzos para generar utilidad, esto nos permitirá generar una estructura que aproveche al máximo los recursos y definir qué se debe complementar para alinear a la visión, misión, objetivos y políticas.

“El direccionamiento estratégico es considerado como la disciplina que integra las estrategias, que incorporan diversas tácticas. También es el conocimiento, fundamentado en la información del mercado y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, que contribuye a la definición de la dirección estratégica en el proceso conocido como planeamiento estratégico, que reúne tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

1. La estrategia corporativa.
2. La estrategia de mercadeo.
3. La estrategia operativa o de competitividad.” (Ruiz, 2011)

Análisis Estratégico

“Michael Porter propone dos estrategias competitivas "genéricas" para superar a otras empresas en un mercado o industria en particular: menor costo y diferenciación. Estas estrategias se denominan genéricas porque pueden ser implementadas por cualquier empresa o negocio sin importar su tipo o tamaño, incluso si son sin ánimo de lucro.

La estrategia de menor costo, también llamada liderazgo de costos, consiste en la capacidad que elaborar un producto, comparable con otro más eficiente de las demás empresas de su mismo nivel.

La estrategia de diferenciación es la capacidad de una empresa para entregar al comprador un valor único y superior en cuanto a la calidad, características especiales del producto, o el servicio posventa” (Wheelen & Hunger, 2013).

Ilustración 4 Estrategias Competitivas Genéricas de Porter



Fuente: Tomado de (Wheelen & Hunger, 2013)

Es importante tener presente según Porter, las empresas para tener éxito, debe adoptar cualquiera de las tres estrategias competitivas genéricas, de lo contrario “Se quedará atascada en medio de un mercado competido, sin una ventaja competitiva, y condenada a un desempeño por debajo del promedio.” (Wheelen & Hunger, 2013).

Ilustración 5 Riesgos de las Estrategias Competitivas Genéricas

Riesgos del liderazgo en costos	Riesgos de la diferenciación	Riesgos del enfoque
<p>El liderazgo en costos no es sostenible cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los competidores imitan. La tecnología cambia. Otra clase de liderazgo en costos lo reemplaza. <p>La proximidad en la diferenciación se pierde.</p> <p>Quienes se enfocan en los costos aún pueden reducir los costos en ciertos segmentos.</p>	<p>La diferenciación no es sostenible cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los competidores imitan. Los criterios para la diferenciación llegan a ser menos importantes para los compradores. <p>La aproximación en costos se pierde.</p> <p>Quienes se enfocan en la diferenciación aún pueden diferenciarse en ciertos segmentos.</p>	<p>Se imita el enfoque estratégico. El segmento objetivo pierde atractivo estructuralmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> La estructura se erosiona. La demanda desaparece. <p>Generalmente el nivel de competencia satura el segmento de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> La diferencia entre segmentos de mercado es menos notoria. Las ventajas de una línea amplia de productos se incrementa. <p>Nuevas empresas se enfocan en subsegmentos del mercado.</p>

Fuente: Tomado de (Wheelen & Hunger, 2013)

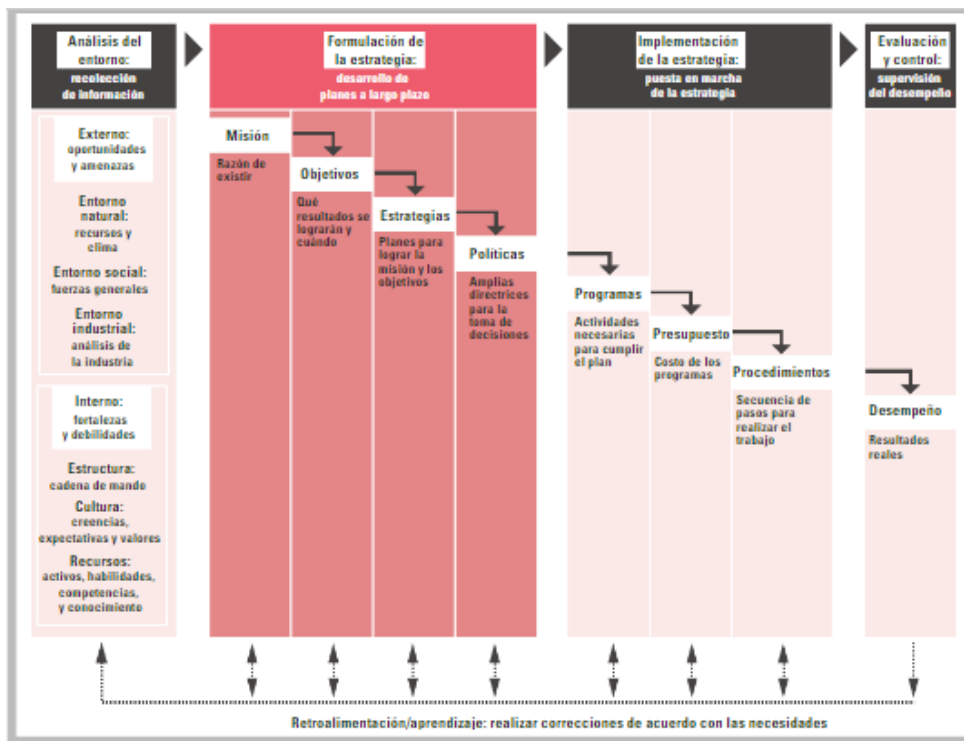
Según (Limas, 2011) “Es la planeación de tipo general o para toda la empresa, proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción.

Esta planeación decide sobre los objetivos, recursos y las políticas, que se orientan para el aprovechamiento de estos recursos, lo que permite identificar a la empresa como una entidad total.

“El plan estratégico de marketing es una herramienta de gestión importante y elemental para todo tipo de empresa; la aplican aquellas empresas orientadas al mercado para ser competitivas. Es un documento escrito, que define y especifica las acciones necesarias para alcanzar los objetivos empresariales. Se realiza para un bien o servicio, una marca o una línea de producto” (Limas, 2011).

La Formulación Estratégica

Ilustración 6 Formulación Estratégica



Fuente: Tomado de (Wheelen & Hunger, 2013).

“La importancia de una declaración de misión generalmente trae beneficios, pero en ocasiones se torna contradictoria con lo documentado.

King y Cleland recomiendan que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración de misión por escrito, con el fin de obtener los siguientes beneficios: 1. Asegurar que todos los empleados/gerentes comprendan el propósito o la razón de ser de la empresa. 2. Ofrecer una base para priorizar los factores clave internos y externos utilizados para formular estrategias factibles. 3. Proporcionar una base para la asignación de recursos. 4. Sentar la base para organizar trabajo, departamentos, actividades y segmentos en torno a un propósito común” (Fred R, 2017).

La FODA permite realizar un análisis interno y externo, permitiendo generar alternativas para los responsables de la formulación de la estrategia.

Ilustración 7 Matriz FODA

	FACTORES INTERNOS (IFAS)	Fortalezas(F) Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas internas	Debilidades(D) Enumere aquí de 5 a 10 debilidades internas
FACTORES EXTERNOS (EFAS)			
Oportunidades(O) Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades externas		ESTRATEGIAS FO Cree aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Cree aquí estrategias que aprovechen las oportunidades al superar las debilidades
Amenazas(A) Enumere aquí de 5 a 10 amenazas externas		ESTRATEGIAS FA Cree aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas	ESTRATEGIAS DA Cree aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas

Fuente: Tomado de (Wheelen & Hunger, 2013).

Una vez que se realiza el diagnóstico interno y externo, se requiere “Desarrolle una serie de posibles estrategias para la empresa o unidad de negocio en cuestión considerando las combinaciones específicas de las cuatro series de factores, así:

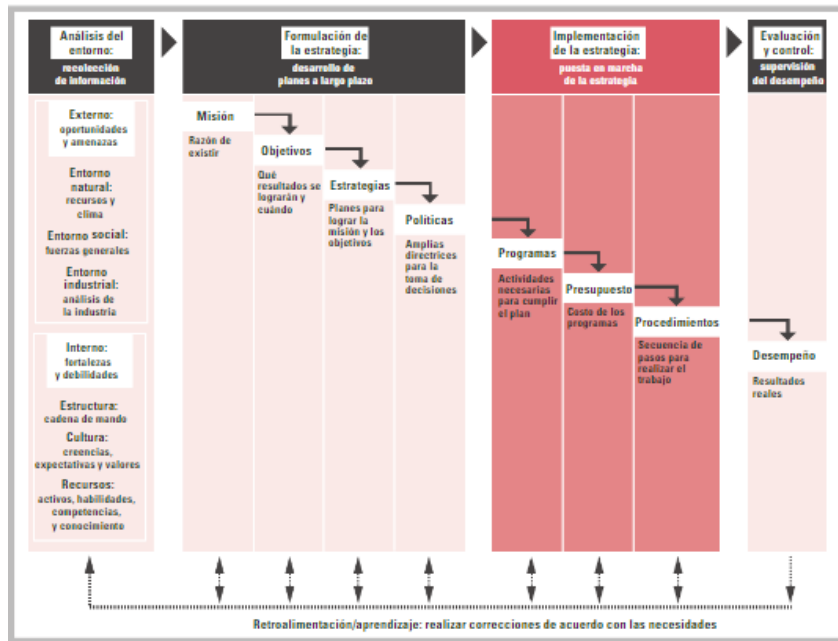
- Estrategias FO: provienen de analizar las formas en que una empresa o unidad de negocio puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocios como una forma de evitar las amenazas.
- Estrategias DO: intentan aprovechar las oportunidades para superar las debilidades.

- Estrategias DA: son básicamente defensivas y sirven principalmente para minimizarlas debilidades y evitar las amenazas” (Wheelen & Hunger, 2013).

La Implantación Estratégica

“La implementación de la estrategia es la suma total de las actividades y decisiones necesarias para la ejecución de un plan estratégico. Es el proceso mediante el cual objetivos, estrategias y políticas se ponen en acción a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Aunque generalmente la implementación se considera después de que la estrategia ha sido formulada, es una parte importante de la gestión estratégica, por lo cual la formulación y la implementación de la estrategia deben ser consideradas como las dos caras de una misma moneda.” (Wheelen & Hunger, 2013).

Ilustración 8 Implementación de la Estrategia



Fuente: Tomado de (Wheelen & Hunger, 2013).

Es importante tener presente los aspectos que permitan una buena implantación, para minimizar el riesgo de fracaso, si no se alinean, objetivos, estrategias y políticas, “Una encuesta aplicada a 93 empresas Fortune 500 reveló que más de la mitad de las empresas

experimentaron los siguientes 10 problemas enumerados en orden de frecuencia cuando intentaron implementar un cambio estratégico:

1. La implementación tomó más tiempo de lo previsto inicialmente.
2. Los principales problemas surgieron repentinamente.
3. Las actividades fueron coordinadas en forma ineficiente.
4. La atención de las actividades de la competencia y las crisis no fueron incluidas en la implementación.
5. Los empleados involucrados no estaban capacitados para realizar sus trabajos.
6. Los empleados de menor nivel no fueron debidamente capacitados.
7. Factores incontrolables del entorno les crearon problemas.
8. Los gerentes de departamento acusaron falta de liderazgo y dirección.
9. La implementación de las principales tareas y actividades se definió mal.
10. El sistema de información no monitorea adecuadamente las actividades.” (Wheelen & Hunger, 2013)

Finalmente es importante tener presente que cuando vamos a implementar las estrategias generalmente salen novedades o que implican un cambio en la estrategia lo cual, “En términos generales, la investigación apoya la proposición de Chandler de que la estructura sigue a la estrategia (lo mismo que la proposición inversa de que la estructura afecta a la estrategia). Como se mencionó, los cambios en el entorno empresarial tienden a generar cambios en la estrategia de la empresa, lo cual conduce a cambios en la estructura organizacional de la misma.” (Wheelen & Hunger, 2013).

Diseño Metodológico de la Consultoría

Para llevar a cabo el desarrollo de esta consultoría, se plantea la aplicación de una metodología mixta, la cual es una herramienta que ofrece una visión mucho más completa de la realidad social pues recupera los aspectos favorables de los modelos cuantitativo y los integra con los del modelo cualitativo (Martínez, 2018).

La recopilación de la información se realizará bajo la aplicación de instrumentos que faciliten la comunicación, como entrevistas, encuestas y actividades, aportando estas a la elaboración de diagnósticos a través de matrices de factores internos enfocados a evaluar y aportar a las cuatro (4) perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento), en cuanto a los factores externos, se realizará a través de PESTEL, adicionando el factor demográfico, geográfico y valores, creencias, nivel educativo, costumbres y barreras económicas, adicionalmente también se realizará análisis a través de matrices de competitividad.

Estos instrumentos se aplicarán al personal asistencial y administrativo de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté, lo anterior, con miras y proyecciones de alcanzar la elaboración y actualización de la plataforma estratégica definiendo la misión, visión, valores, políticas y objetivos corporativos basados en las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), estableciendo las metas e indicadores que permitan medir el cumplimiento y la gestión.

Diagnóstico Organizacional

Diagnóstico Interno y Externo de la ESE Hospital el Salvador de Ubaté

Con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la ESE Hospital el Salvador de Ubaté, se realiza la aplicación de las herramientas PESTEL y Matriz de Factores Internos, buscando analizar los entornos externos e internos de la institución.

Análisis PESTEL

En el Anexo 1 se realiza la aplicación de la herramienta PESTEL, en la cual se revisan las variables que tienen implicación sobre los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Se obtiene como resultado un promedio ponderado de 3.08, siendo este resultado positivo, ya que va alineado a las oportunidades que presenta la ESE Hospital el Salvador de Ubaté, se evidencia que las principales oportunidades están enfocadas en el mejoramiento de sus procesos, buscando que estos faciliten el acceso, mejoren la calidad y permitan realizar eficiencias en las prestaciones de servicios en salud, por otra parte, la caracterización de la población (ubicación, población, etnias, migración, entre otras) permite que la ESE mantenga el ingreso de sus recursos con facilidades en sus vías de acceso, adicionalmente, el municipio cuenta con la ventaja de que tiene cobertura de grandes EPS (Nueva EPS, Famisanar y Compensar), las cuales tienen solvencia económica y velan por brindar el mejor servicio a sus usuarios.

Sin embargo, el municipio presenta falencias o amenazas, en el nivel de escolaridad y pobreza de la población, y en el déficit fiscal presentado, debido a que la administración municipal no está logrando recaudar el dinero necesario para cubrir todos los gastos que se presentan en el municipio, por otra parte, una de las mayores amenazas actuales, es la exposición a nuevas reformas a la salud que se implementen por los cambios de gobierno.

Análisis de Matriz de Factores Internos

En el Anexo 2, se realiza la aplicación de la herramienta Matriz de Factores Internos, la cual permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades actuales de la ESE Hospital el Salvador de Ubaté, esta herramienta se aplicó en las áreas estratégicas, misionales, de apoyo y evaluación.

Como resultado ponderado se obtuvo un 2.2, lo que indica que la empresa presenta debilidad representativa en casi todas sus áreas y aspectos, principalmente en los procesos internos pudiéndose resaltar el sistema único de habilitación, la sinergia y coordinación con los diferentes prestadores para la atención en salud y ejercicios sistemáticos de referenciación comparativa y competitiva que fortalezcan el mejoramiento.

Por otra parte, también se tiene debilidad en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, pues hay falencias en el seguimiento al desempeño y transformación cultural de acuerdo con lo manifestado por las demás áreas.

Estos resultados corresponden principalmente a la falta de integración de los procesos de auditoría y seguimiento con los planes de Control Interno (CI), no se cuenta con procedimiento para establecer la referenciación entre el CI y los procesos internos, y en cuanto a los procesos de aprendizaje y crecimiento, se debe diseñar un plan de evaluación a los colaboradores provisionales en donde se vinculen estrategias de mejoramiento y fortalecer la información en cuanto a la transformación cultural.

Es importante validar y hacer seguimiento al área de control interno, ya que es el área en donde se enfoca gran parte de las debilidades reportadas por las demás áreas.

Elaboración de Instrumentos y Pruebas Piloto

BRIEF de Investigación

Para llevar a cabo la investigación se requiere de la elaboración y aplicación de instrumentos que permitan recolectar la información necesaria para el éxito de esta, por ende, en la tabla 1, se propone el BRIEF que guiará y orientará este proceso.

Tabla 1 BRIEF de Investigación

Antecedentes
<p>La E.S.E Hospital el Salvador de Ubaté, es una institución prestadora de servicios de salud de Nivel I y II que se encuentra ubicada en el municipio de Villa de San Diego de Ubaté, Cundinamarca, esta E.S.E cuenta con seis sucursales de primer nivel ubicadas en los municipios de Susa, Simijaca, Fúquene, Capellanía, Sutatausa y Lenguazaque.</p> <p>A diciembre de 2022, estos municipios cuentan con una población según DANE de 92.748, de los cuales 82.942 se encuentran afiliados al sistema de salud (régimen contributivo, subsidiado y excepción y especiales), presentando una cobertura aproximada del 89%.</p> <p>Por otra parte, se encuentra que las principales entidades aseguradoras que operan en estos municipios son Nueva EPS, Famisanar EPS, Compensar EPS y Salud Total EPS, pues estas representan el 93% aproximadamente de los afiliados, sin embargo, también se encuentran EPS como Ecoopsos, Coosalud, Sanitas y Sura, las cuales tienen muy poca participación en los afiliados de estos municipios.</p> <p>Durante el año 2022 presentaron atenciones por conceptos de Consulta Externa (52.12%), Urgencias (21.89%), Observación de Urgencias Menor a 6 Horas (17.78%), Observación de Urgencias Mayor a 6 Horas (4.16%) y Hospitalización (4.05%).</p> <p>En cuanto a los ingresos por venta de servicios del año 2022, provienen de servicios brindados bajo los conceptos de apoyo diagnóstico (laboratorio clínico, imagenología y</p>

anatomía patológica), la hospitalización (estancia general y cuidados intermedios), servicios ambulatorios (consulta externa y procedimientos, consulta especializada, salud oral, promoción y prevención y otras actividades extramurales), urgencias, quirófanos y salas de parto, apoyo terapéutico, servicios conexos de la salud y servicios de salud prestados con el mecanismo de pago por capitación.

Propósito de la Investigación

Actualizar la plataforma estratégica del Hospital el Salvador de Ubaté.

Objetivos de la Investigación

- Analizar la situación actual del Hospital el Salvador de Ubaté mediante análisis interno, externo y de competitividad.
- Identificar las necesidades y requerimientos específicos del Hospital el Salvador de Ubaté para la actualización de su plataforma estratégica.
- Elaborar el plan de trabajo estructurando las actividades a ejecutar, que permitan establecer los aspectos para tener en cuenta en la actualización de la plataforma estratégica.

Decisiones a tomar después de la Investigación

Actualizar la plataforma estratégica de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté.

Segmento de Estudio

- Para el análisis interno se aplicarán instrumentos al personal responsable en los **Procesos Estratégicos** (Direccionamiento y Gestión de Calidad), **Misionales** (Gestión Ambulatoria, Gestión de Urgencias, Gestión Hospitalaria, Gestión Quirúrgica y Ginecobstetricia, Imágenes, Laboratorio Clínico, Terapia Física. Terapia Respiratoria, Farmacia, Gestión de Enfermería y Gestión de Atención al Ciudadano), **Apoyo Administrativo** (Gestión de Sistemas de Información, Comunicaciones, Gestión de Talento Humano, Tecnología Biomédica, Mantenimiento Hospitalario, SGSST, Gestión Ambiental, Gestión Administrativa, Cartera, Glosas, Facturación, Costos, Contabilidad, Almacén, Tesorería, y Presupuesto) y de **Evaluación** (Gestión de Evaluación y Control) de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté.

- Para el análisis externo y de competitividad, se obtendrá información de fuentes secundarias.

Cobertura Geográfica

Municipios: Villa de San Diego de Ubaté, Susa, Simijaca, Fúquene, Capellanía, Sutatausa y Lenguazaque.

Metodología Sugerida

Para llevar a cabo el desarrollo de esta consultoría, se plantea la aplicación de una metodología mixta, la cual es una herramienta que ofrece una visión mucho más completa de la realidad social pues recupera los aspectos favorables de los modelos cuantitativo y los integra con los del modelo cualitativo (Martínez, 2018).

La recopilación de la información se realizará bajo la aplicación de instrumentos que faciliten la comunicación, como entrevistas, encuestas y actividades, aportando estas a la elaboración de diagnósticos.

Los instrumentos que serán utilizados para el desarrollo de esta investigación son:

- **Análisis Interno:** Aplicación de Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) con enfoque en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) y encuesta sobre la plataforma estratégica de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté.
- **Análisis Externo:** Se realizará investigación en fuentes primarias y secundarias para realizar análisis bajo el método descriptivo PESTEL en el cual se analizarán los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, por otra parte, se aplicará la Matriz de Factor Competitivo en la que se analizaran factores claves como participación en el mercado, promoción, ventas y mercadeo, desarrollo de servicios, innovación tecnológica, sistema de información, talento humano, finanzas y calidad (S.O.G.C).

Cronograma o Fecha en que se requieren los resultados	
Actividades	Fechas
Diseño de instrumentos	1 al 9 de junio de 2023
Validación de instrumentos con experto empresarial	12 de junio de 2023
Aplicación de pruebas piloto	13 de junio de 2023
Realización de ajustes a instrumentos	14 al 15 junio de 2023

Fuente: Elaboración Propia

Elaboración de Instrumentos

Instrumentos Análisis Internos

Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Para el desarrollo de análisis interno, se realizará la aplicación del Anexo 3 Instrumento Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), con enfoque en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (Financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), con este instrumento se pretende identificar la situación (fortalezas y debilidades) de los procesos y factores internos de la E.S.E Hospital el Salvador de Ubaté, con la finalidad de tenerlos en cuenta en la actualización de su plataforma estratégica.

Este instrumento será aplicado al personal responsable en los Procesos Estratégicos (Direccionamiento y Gestión de Calidad), Misionales (Gestión Ambulatoria, Gestión de Urgencias, Gestión Hospitalaria, Gestión Quirúrgica y Ginecobstetricia, Imágenes, Laboratorio Clínico, Terapia Física, Terapia Respiratoria, Farmacia, Gestión de Enfermería y Gestión de Atención al Ciudadano), Apoyo Administrativo (Gestión de Sistemas de Información, Comunicaciones, Gestión de Talento Humano, Tecnología Biomédica, Mantenimiento Hospitalario, SGSST, Gestión Ambiental, Gestión Administrativa, Cartera, Glosas, Facturación, Costos, Contabilidad, Almacén, Tesorería, y Presupuesto) y de Evaluación (Gestión de Evaluación y Control) de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté.

Encuesta Sobre la Plataforma Estratégica E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté.

Para continuar con el análisis interno de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté, se requiere la aplicación de una encuesta, que tiene como finalidad identificar el conocimiento y las observaciones constructivas por parte de los colaboradores del Hospital sobre la plataforma estratégica actual, buscando el mejoramiento de esta y así la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté pueda alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo a través de sus diferentes áreas.

En el Anexo 4 Encuesta Plataforma Estratégica E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté se plantean una serie de preguntas que buscan:

- Evaluar el conocimiento de los colaboradores sobre la identidad de la empresa (misión, visión y valores corporativos).
- Conocer si la empresa realiza análisis de sus entornos mediante diagnósticos internos y externos que le permitan identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que aporten en la construcción y planteamiento de estrategias que permitan fortalecer los puntos débiles y aprovechar las oportunidades.
- Identificar si los colaboradores conocen los objetivos organizacionales de la empresa y si cuentan con planes de acción o herramientas que le permita llevar control y medir el cumplimiento a indicadores, estrategias y riesgos.
- Identificar y evaluar que tan satisfechos se encuentran los colaboradores con la empresa y con la ejecución de su planeación estratégica, adicionalmente se quiere evaluar que tan identificados se sienten con la filosofía y cultura laboral.
- Identificar la contribución que pueden tener los colaboradores sobre el mejoramiento de la plataforma estratégica de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté, siendo esta un pilar fundamental que aportará al crecimiento empresarial.

Instrumentos Análisis Externos***Análisis de PESTEL.***

Para el desarrollo de análisis externo, se realizará la aplicación del Anexo 5 Instrumento Análisis de PESTEL, con esta herramienta se pretende analizar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, el análisis de estos factores se

realizará mediante la evaluación de variables asociadas a cada uno de ellos, identificando las oportunidades y amenazas que se pueden presentar.

Adicional a estos factores, se incluyen variables de factores demográficos, geográficos, valores, creencias, nivel educativo, costumbres y barreras económicas.

Matriz de Factor Competitivo.

Con la aplicación del Anexo 6 Matriz de Factor Competitivo, se busca analizar factores claves como participación en el mercado, promoción, ventas y mercadeo, desarrollo de servicios, innovación tecnológica, sistema de información, talento humano, finanzas y calidad (Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad - SOGC).

Estos factores claves serán comparados con la competencia, identificando las oportunidades y amenazas que cada uno de ellos puede ocasionar sobre el Hospital.

La competencia para analizar son el Hospital Nuestra Señora de las Mercedes de Funza, El Hospital Mario Gaitán Yanguas de Soacha, El Hospital San Rafael de Cáqueza y el Hospital San Rafael de Facatativá, del departamento de Cundinamarca.

Validación de Instrumentos con Experto Empresarial

La validación de los instrumentos planteados se realizó con el Ingeniero Fredy Corredor quien se desempeña como Líder de Planeación y es el experto empresarial delegado por parte de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté.

Esta validación se llevó a cabo el día 12 de junio de 2023 a las 10 a.m., a través de la sala de Teams, y como observaciones el Ingeniero Fredy Corredor sugirió incluir en la encuesta una breve introducción en cada uno de los grupos de preguntas sobre lo que se esperaba de ellos y se aprobaron los instrumentos planteados.

Se adquirieron compromisos por parte del Ingeniero Fredy Corredor para realizar la respectiva aplicación de los instrumentos a los colaboradores que apoyarían en la prueba piloto la cual se llevó a cabo el día 13 de junio de 2023 en horas de la mañana.

Ilustración 9 Evidencia de Validación Instrumento con Experto Empresarial

Reporte de Asistencia VALIDACIÓN INSTRUMENTO: Bloc de notas

Archivo Edición Formato Ver Ayuda

1. Resumen

Título de la reunión VALIDACIÓN INSTRUMENTO
 Participantes que asistieron 3
 Hora de inicio 6/12/23, 9:24:04 AM
 Hora de finalización 6/12/23, 11:08:54 AM
 Duración de la reunión 1 h 44 min 50 s
 Tiempo medio de asistencia 1 h 20 min 24 s

2. Participantes

Nombre	Primera entrada	Última salida	Duración de la reunión	Correo electrónico	Id. de participante (UPN)	Rol
YIMI ALEXANDER CONTRERAS HERRERA	6/12/23, 9:24:08 AM	6/12/23, 11:08:54 AM	1 h 44 min 46 s	ycontre89269@universidadean.edu.co		
KAREN ALEXANDRA JAIMES MONTEVERDE	6/12/23, 9:39:59 AM	6/12/23, 11:08:09 AM	1 h 28 min 9 s	kjaimes99246@universidadean.edu.co		
FREDY CORREDOR	6/12/23, 10:19:59 AM	6/12/23, 11:08:18 AM	48 min 18 s			Moderador

3. Actividades de la reunión

Nombre	Hora de entrada	Hora de salida	Duración	Correo electrónico	Rol
YIMI ALEXANDER CONTRERAS HERRERA	6/12/23, 9:24:08 AM	6/12/23, 11:08:54 AM	1 h 44 min 46 s	ycontre89269@universidadean.edu.co	
KAREN ALEXANDRA JAIMES MONTEVERDE	6/12/23, 9:39:59 AM	6/12/23, 11:08:09 AM	1 h 28 min 9 s	kjaimes99246@universidadean.edu.co	
FREDY CORREDOR	6/12/23, 10:19:59 AM	6/12/23, 11:08:18 AM	48 min 18 s		Moderador

Fuente: Elaboración Propia

Prueba Piloto de los Instrumentos

Se realizó prueba piloto con la aplicación de la Encuesta Sobre la Plataforma Estratégica E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté, esa aplicación se le realizó a seis (6) colaboradores del Hospital de diversas áreas o procesos, estas personas se mencionan en la Tabla 2.

Tabla 2 Listado de Colaboradores de Prueba Piloto de los Instrumentos

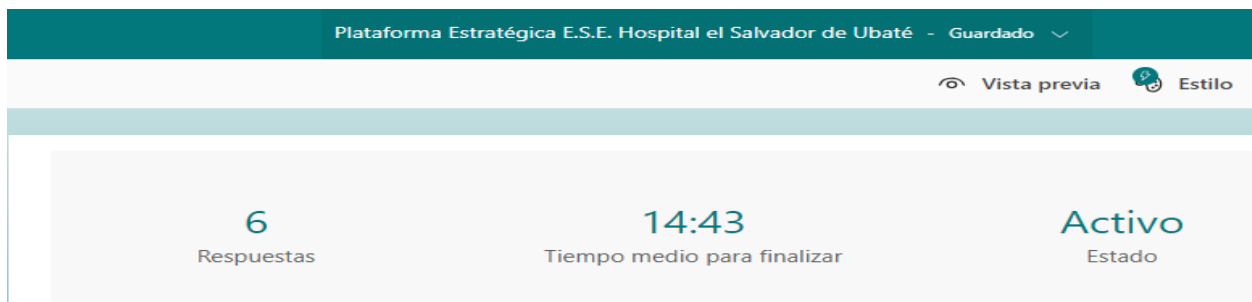
Nombre del Colaborador	Área / Proceso
Aida González Trujillo	Administrativo-financiero
Ricardo Arturo Gómez rojas	Talento humano
Francy Paredes	SIAU
Lisette castillo Urrego	Almacén
Adriana Yolima Antonio Yomayusa	Apoyo diagnóstico y terapéutico
Luz Marina Manrique	Subgerencia comunitaria

Fuente: Elaboración Propia

Como resultados se obtuvieron sugerencias u observaciones por parte de una (1) sola persona, donde manifiesta que el cuestionario “repite preguntas y muy extenso”, por ende, se procederá a realizar la respectiva revisión y ajustes a que haya lugar, sin embargo, como respuesta se brinda que el cuestionario es muy preciso y conciso en lo que se requiere de información y que el tiempo promedio de respuesta es de 14 a 15 minutos.

En la Ilustración 10 se puede evidenciar el tiempo medio de realización o aplicación del instrumento

Ilustración 10 Evidencia Prueba Piloto de Instrumento



Fuente: Elaboración Propia

Contribuciones Originales Esperadas

Esta consultoría servirá como aporte desde el punto de vista estratégico y metodológico a la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté en la elaboración de su plataforma estratégica, mediante la orientación al desarrollo, implementación y despliegue las actividades y competencias necesarias para lograr el mejoramiento continuo de la organización y su mantenimiento o sostenibilidad en el tiempo mancomunado con un excelente servicio en aras de alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales que se planteen.

También como crecimiento profesional con la implementación de los conocimientos adquiridos en la materia de seminario, colocados al servicio de la E.S.E. Hospital El Salvador de Ubaté, en la elaboración de su plataforma estratégica.

Por otra parte, dentro de los resultados esperados se pueden resaltar:

- Presentar y socializar la actualización de la plataforma estratégica del Hospital el Salvador de Ubaté, ajustado a la guía para la gestión por procesos, en el marco del modelo integrado de planeación y gestión.
- Articular las reuniones remotas por parte del equipo de trabajo (Estudiantes responsables de la consultoría por parte de la EAN y equipo delegado por el Ing. Freddy Corredor.
- Facilitar el material que se requiere para la caracterización de los grupos de interés (EPS, Usuarios, Personal de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté).
- Cumplir con los tiempos definidos en el cronograma de actividades, las cuales se ajustarán a los tiempos de la universidad y conciliados con el cliente, en este caso la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté.

Cronograma

En el anexo 7, se realiza el planteamiento del cronograma que se requiere para alcanzar el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuesto en esta consultoría, en él se detallan las actividades y el tiempo que se requiere para desarrollar cada una de estas.

Presupuesto y Plan de Requerimientos y Faltantes

Para llevar a cabo el desarrollo de esta consultoría, se plantea el presupuesto relacionado en la Tabla 3.

Tabla 3 Presupuesto para el Desarrollo del Trabajo

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Parcial	Valor Total
Recurso Humano				\$ 8,640,000
Horas Asesor Externo 1	192	\$ 15,000	\$ 2,880,000	
Horas Asesor Externo 2	192	\$ 15,000	\$ 2,880,000	
Horas Asesor Externo 3	192	\$ 15,000	\$ 2,880,000	
Gastos De Papelería				\$ 120,000
Papelería	1	\$ 45,000	\$ 45,000	
Fotocopias	1	\$ 15,000	\$ 15,000	
Empastado	1	\$ 45,000	\$ 45,000	
Impresiones	1	\$ 15,000	\$ 15,000	
Servicios				\$ 3,197,000
Transporte	2	\$ 700,000	\$ 1,400,000	
Viáticos	2	\$ 355,000	\$ 710,000	
Imprevistos 10%			\$ 1,087,000	
Total				\$ 11,957,000

Procesamiento Estadístico de Datos

Con el objetivo de analizar la situación actual del Hospital el Salvador de Ubaté se implementan las matrices de análisis interno, externo y de competitividad, con respecto al análisis interno se tiene en cuenta las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en donde logramos identificar la frecuencia, el promedio, la ponderación y su respectivo resultado, lo que nos permitió conocer las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, en cuanto a situación interna de la ESE el Salvador de Ubaté, el cual se encuentra como Anexo 2.

Tabla 4 Matriz de factores Internos

PROCESOS GERENCIALES:			FRECUENCIA	PROMEDIO	PONDERACIÓN	RESULTADO
MEFI						
FINANCIERA	MARGEN DE UTILIDAD		2,2	2,1	30	63,5
	PRODUCTIVIDAD		2,1			
	CAPACIDAD INSTALADA		2,1			
CLIENTE	PARTICIPACION EN EL MERCADO		2,4	2,3	30	67,7
	NUEVOS CLIENTES (EPS)		2,2			
	RETENCION CLIENTES (EPS)		2,0			
	SATISFACCION DE CLIENTES Y USUARIOS Y HUMANIZACION DURANTE LA ATENCIÓN DEL USUARIO Y FAMILIA		2,0			
			2,6			
PROCESOS INTERNOS	SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTIA DE LA CALIDAD	SISTEMA UNICO DE HABILITACION	1,9	2,1	20	42,6
		SISTEMA DE INFORMACION	2,3			
		SISTEMA UNICO DE ACREDITACION	2,5			
		PAMEC	2,2			
	SEGURIDAD DEL PACIENTE Y DE LOS COLABORADORES		2,3			
	ESTRATEGIA PROGRAMA DE HOSPITAL VERDE		2,3			
	RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LOS USUARIOS, COLABORADORES Y MEDIO AMBIENTE		2,3			
	MIPG		2,1			
	ADMINISTRACION Y ENFOQUE GESTION DE RIESGOS		2,2			
	SINERGIA Y COORDINACIÓN CON LOS DIFERENTES PRESTADORES PARA LA ATENCIÓN EN SALUD		1,9			
	GESTION DE TECNOLOGIAS EN SALUD (PLANEACION, DESARROLLO Y GESTION)		2,0			
	EJERCICIOS SISTEMATICOS DE REFERENCIACION COMPARATIVA Y COMPETIVA DE		1,6			
	SISTEMA DE GESTION DOCUMENTAL		2,0			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	VOZ DEL CLIENTE INTERNO Y RESPONSABILIDAD		2,4	2,2	20	44,9
	PLAN DE CAPACITACIÓN		2,5			
	PLAN DE BIENESTAR		2,5			
	CLIMA ORGANIZACIONAL		2,3			
	SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO		1,9			
	TRANSFORMACIÓN CULTURAL		1,9			
	PROGRAMA DEL SGSST		2,2			
TOTALES					100	218,6
RESULTADO FINAL						2,2

Fuente: Elaboración Propia

En el Anexo 1, se encuentra diligenciada la herramienta PESTEL, en donde se analizaron los aspectos externo de la ESE Hospital el Salvador de Ubaté, en donde se analizaron los aspectos Político, Económico, socio cultural, Tecnológico y Legal, con sus respectivas variables correspondientes al sector salud, que aplica para este caso, en el mismo se identificó la ponderación, el impacto y el resultado de cada una de las variables y posteriormente conocer los valores totales, que nos permitieron realizar el análisis de su entorno externo.

Tabla 5 Herramienta de análisis externos PESTEL

FACTOR	VARIABLE	PONDERACIÓN	IMPACTO	RESULTADO
Político	Políticas nacionales	4	3	12
	Modificación de normas de salud por cambio de gobierno	4	2	8
Económico	Situación económica local	6	1	6
	Población en pobreza	4	2	8
	Relaciones contractuales para pago por parte de las entidades a la IPS	6	4	24
Socio-Cultural	Caracterización de la población	3	4	12
	Índice de urbanización	3	3	9
	Extensión total: rural y urbana	3	3	9
	Grupos étnicos	3	3	9
	Movimientos migratorios de la población	3	2	6
	Porcentaje de aseguramiento de la población según régimen y EPS	6	4	24
	Características y tiempo de vías de acceso al municipio	3	4	12
	Límites del municipio	3	3	9
	Veredas	3	3	9
	Rutas de atención por nivel de complejidad	6	4	24
	Nivel de escolaridad de la población	3	2	6
	Distribución de establecimientos de salud, teniendo en cuenta otros oferentes y servicios prestados	6	4	24
Tecnológico	Nuevos aportes tecnológicos a los tratamientos médicos	6	4	24
	Innovación tecnológica y sistemas de información digitales	6	4	24
Ecológico	Regulación de los procesos de reciclaje	5	3	15
	Interacción con las principales organizaciones dentro y fuera del sector para la cooperación con el desarrollo del medio ambiente saludable	5	3	15
Legal	Nuevas reformas de salud	4	1	4
	Aumento de trámites legales para que los pacientes accedan a los servicios de salud	5	3	15
TOTALES		100		308
RESULTADO FINAL				3,08

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a su entorno competitivo, de la ESE el Salvador de Ubaté, en el Anexo 6, se aplicó la Matriz de factor competitivo, en donde se tuvieron en cuentas los criterios de tipificación PC3, al que pertenece el hospital y su competencia, los informes de rendición de cuentas del año 2022, los cuales todos tenían en sus páginas web, al momento de filtrar por

ingresos el Hospital El Salvador de Ubaté, ocupa el cuarto puesto, pero al realizar el filtro por utilidades, se desplaza al octavo lugar, lo que nos permitió definir la variable para este análisis, los hospitales que forman parte de la competencia por su tipificación PC3 son, el Hospital Nuestra Señora de las Mercedes de Funza, El Hospital Mario Gaitán Yanguas de Soacha, El Hospital San Rafael de Cáqueza y el Hospital San Rafael de Facatativá, del departamento de Cundinamarca.

Tabla 6 Utilidades 2021 de los Hospitales de Tipología PC3 del Departamento de Cundinamarca

Nombre Prestador	Ventas 2021	Costos y Gastos 2021	Utilidad 2021	% Utilidad
E.S.E. Hospital Nuestra Señora de las Mercedes del Municipio de Funza	14,068,059,776	8,364,720,922	5,703,338,853	41%
E.S.E. Hospital Mario Gaitán Yanguas de Soacha	60,015,924,045	40,832,377,615	19,183,546,430	32%
E.S.E. Hospital San Rafael de Cáqueza	23,369,774,807	16,564,079,143	6,805,695,664	29%
E.S.E Hospital San Rafael de Facatativá	45,376,198,291	32,311,917,892	13,064,280,399	29%
Empresa Social del Estado Hospital Divino Salvador de Sopó	12,237,612,934	9,870,510,415	2,367,102,519	19%
E.S.E. Hospital San Rafael de Pacho	23,081,431,329	19,296,738,140	3,784,693,189	16%
E.S.E. Hospital San Rafael de Fusagasugá	47,662,782,589	42,942,475,044	4,720,307,545	10%
Empresa Social del Estado Hospital el Salvador de Ubaté	24,581,617,643	22,314,037,775	2,267,579,868	9%
Hospital María Auxiliadora Empresa Social del Estado del Municipio de Mosquera	23,603,349,167	26,346,993,232	- 2,743,644,066	-12%
E.S.E. Hospital Pedro León Álvarez Díaz	18,555,248,767	21,324,155,071	- 2,768,906,304	-15%
Totales	292,551,999,348	240,168,005,249	52,383,994,097	

Fuente: Elaboración Propia basado en (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022)

Dentro de este análisis, se tuvieron en cuenta las amenazas y oportunidades de los factores claves de éxito, relacionadas con la participación en el mercado, la promoción, ventas y mercadeo, así como el desarrollo de los servicios, la innovación tecnológica, los sistemas de información, el talento humano, las finanzas y calidad (SOGC).

Tabla 7 Matriz de Factor Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	H. EL SALVADOR DE UBATÉ		H. NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES - FUNZA		H. MARIO GAITAN YANGUAS - SOACHA		H. SAN RAFAEL - CÁQUEZA		H. SAN RAFAEL - FACATATIVÁ	
		CALIF.	RESUL	CALIF.	RESUL	CALIF.	RESUL	CALIF.	RESUL	CALIF.	RESUL
Participación en el mercado	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Promoción, ventas y mercadeo	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Desarrollo de servicios	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Innovación tecnológica	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Sistema de información	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Talento Humano	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Finanzas	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
CALIDAD (S.O.G.C)	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	1	0,2
TOTAL	1		2,55		2,45		2,85		2,65		2,05

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de los resultados

Análisis de Matriz de Factores Internos

En el Anexo 2, se realiza la aplicación de la herramienta Matriz de Factores Internos, la cual permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades actuales de la ESE Hospital el Salvador de Ubaté, esta herramienta se aplicó en las áreas estratégicas, misionales, de apoyo y evaluación.

Como resultado ponderado se obtuvo un 2.2, lo que indica que la empresa presenta debilidad representativa en casi todas sus áreas y aspectos, principalmente en los procesos internos pudiéndose resaltar el sistema único de habilitación, la sinergia y coordinación con los diferentes prestadores para la atención en salud y ejercicios sistemáticos de referenciación comparativa y competitiva que fortalezcan el mejoramiento.

Por otra parte, también se tiene debilidad en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, pues hay falencias en el seguimiento al desempeño y transformación cultural de acuerdo con lo manifestado por las demás áreas.

Estos resultados corresponden principalmente a la falta de integración de los procesos de auditoría y seguimiento con los planes de Control Interno (CI), no se cuenta con procedimiento para establecer la referenciación entre el CI y los procesos internos, y en cuanto a los procesos de aprendizaje y crecimiento, se debe diseñar un plan de evaluación a los colaboradores provisionales en donde se vinculen estrategias de mejoramiento y fortalecer la información en cuanto a la transformación cultural.

Es importante validar y hacer seguimiento al área de control interno, ya que es el área en donde se enfoca gran parte de las debilidades reportadas por las demás áreas.

Análisis PESTEL

En el Anexo 1 se realiza la aplicación de la herramienta PESTEL, en la cual se revisan las variables que tienen implicación sobre los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Se obtiene como resultado un promedio ponderado de 3.08, siendo este resultado positivo, pues va alineado a las oportunidades que presenta la ESE Hospital el Salvador de Ubaté, se evidencia que las principales oportunidades están enfocadas en el mejoramiento de sus procesos, que permitan facilitar el acceso, calidad y eficiencias en las prestaciones de servicios en salud, por otra parte, la caracterización de la población (ubicación, población, etnias, migración, entre otras) permite que la ESE mantenga el ingreso de sus recursos con facilidades en sus vías de acceso, adicionalmente, el municipio cuenta con la ventaja que tiene grandes EPS (Nueva EPS, Famisanar y Compensar) las cuales tienen solvencia económica y velan por brindar el mejor servicio a sus usuarios.

Sin embargo, el municipio presenta falencias o amenazas, en el nivel de escolaridad y pobreza de la población y en el déficit fiscal presentado debido a que la administración municipal no está logrando recaudar el dinero necesario para cubrir todos los gastos que se presentan en el municipio, por otra parte, una de las mayores amenazas actuales, es la exposición a nuevas reformas a la salud que se implementen por los cambios de gobierno.

Con respecto a la matriz de Factor Competitivo (MFC), la competencia analizada fueron ESE Hospital Nuestra Señora de las Mercedes – Funza, ESE Hospital Mario Gaitán Yanguas -Soacha, ESE Hospital San Rafael – Cáqueza, ESE Hospital San Rafael – Facatativá, los criterios que se tomaron para definir las competencias, inicialmente es la tipificación PC3, que tiene el Hospital el Salvador de Ubaté, los 4 Hospitales con mejor utilidad, dado que por ingresos el Hospital de Ubaté, ocupa el cuarto puesto, pero cuando lo filtramos por utilidades, se desplaza al octavo lugar, lo que nos permite definir este criterio de análisis competitivo, para

realizar el análisis, nos apoyamos en las rendiciones de cuentas de cada hospital del año 2022 reportado por los cinco hospitales sujetos a la comparación, pudimos identificar En el total ponderado, se evidencia que la ESE el Salvador de Ubaté, con un 2,55, ocupa el tercer lugar entre las cinco ESE analizadas, lo que indica que existe una serie de oportunidades de mejora, con actividades que se pueden implementar en la ESE Hospital el Salvador de Ubaté, para lograr las eficiencias en sus costos y gastos, que le permitan mejorar su utilidad.

Amenazas; falta de personal asistencial y el que ya está cumpliendo su ciclo laboral que son de planta de la ESE, su nivel de producción es bajo, la caída de los pacientes paso de 13% en 2021 a 11% en 2022, lo cual siguió siendo un aspecto que afecta el indicador de calidad en el servicio e incrementa los costos, además los planes de intervenciones colectivas, PIC, y visitas domiciliarias, presento una reducción del 43%, en los programas de PyP, no se realizaron consultas para oncología seno y colon con incidencia en las muertes a nivel nacional por esta patología, no realizaron procedimientos oftalmología y ortopedia, teniendo los especialistas, los cuales fueron direccionados a otras instituciones, impactando los costos del Hospital, adicionalmente La ESE El Salvador de Ubaté, debe realizar esfuerzos internos y mancomunados para mejorar los indicadores de accesibilidad y humanización en el servicio.

Oportunidades de Mejora: con la cesión de usuarios Convida, en Soacha si lograron anticiparse a la situación y lograron minimizar el impacto ya que los usuarios pasaron a EPS, activas con ellos y estables en el mercado, importante implementar alianza transversal en la compra de medicamentos, unificación de tarifas y negociaciones conjuntas, en Cáqueza Logra la optimización del gasto frente a la producción y aumento de las actividades misionales. habilitar los servicios de ayudas diagnósticas tomógrafo y Rx, permitiría mejorar las negociaciones y el servicio en oportunidad y calidad.

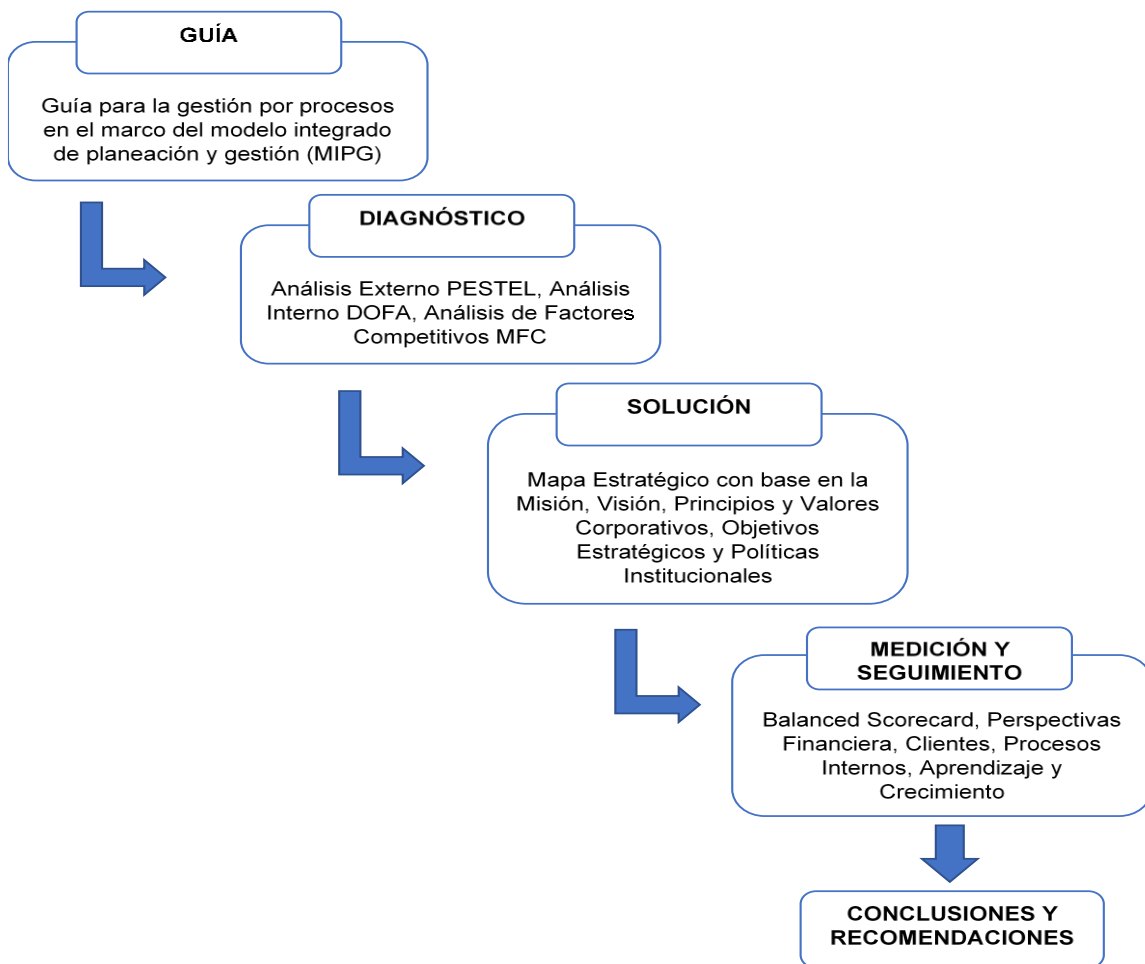
Es importante indicar que algunos datos estadísticos, no se toman debido a la fluctuación que genero el levantamiento de medidas sanitarias post COVID-19.

Resultados de la Solución

En el desarrollo de la consultoría, se realizó una ruta o línea estratégica que permitiera obtener la información necesaria para llevar a cabo la actualización de la planeación estratégica de la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté.

En la Ilustración 11 se muestra el paso a paso de las actividades realizadas y los aspectos tenidos en cuenta.

Ilustración 11 Línea Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

Actualización Plan Estratégico E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté

Se realiza el planteamiento del plan estratégico de la ESE Hospital el Salvador de Ubaté, basado en la Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).

Misión: La ESE Hospital el Salvador de Ubaté es una Empresa Social del Estado que brinda servicios de salud de Niveles I y II en la Región Nororiental de Cundinamarca, bajo altos estándares de calidad, apoyados en un talento humano competente, comprometido con la excelencia del servicio, el mejoramiento continuo y la responsabilidad social, buscando alcanzar la satisfacción total de sus usuarios, trabajadores, contratantes y proveedores.

Visión: Para el año 2030 seremos un hospital universitario reconocido a nivel nacional por la calidad en la prestación de servicios enfocados en la atención humanizada, la satisfacción de nuestros clientes y usuarios, siendo pionero en docencia e investigación, dentro del marco de los valores de la integridad institucional.

Principios y Valores:

- **Respeto:** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, procedencia, títulos o cualquier otra condición.
- **Calidad:** se encuentra vinculado a aquella organización que busca consolidarse, crecer y desarrollarse para tener éxito.
- **Honestidad:** Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre en favor del interés general.
- **Solidaridad:** Estoy dispuesto a colaborar en lo que se requiera para superar las dificultades que puedan presentarse a un equipo de trabajo o una persona, anteponiendo las metas e intereses comunes a mis intereses particulares o personales sin esperar nada a cambio.
- **Integridad:** no solo es un requisito moral, sino también un impulsor del éxito a largo plazo de una organización. Cuando los líderes y los empleados actúan con

integridad, se construyen relaciones sólidas, se fortalece la reputación de la empresa y se fomenta la lealtad de los clientes y los colaboradores.

- Compromiso: Soy consciente de la importancia de mi función como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono diariamente, buscando siempre mejorar su bienestar.
- Diligencia: Cumplo los deberes, funciones y responsabilidades asignados a mi cargo, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.
- Justicia: Actúo con imparcialidad y garantizo los derechos de las personas con equidad, igualdad y sin discriminación.
- Trabajo en Equipo: Reconozco la autonomía de cada uno de los participantes, el respeto de sus ideas, opiniones y convicciones y valorar la variedad de las experiencias, los conocimientos, las habilidades y las capacidades como algo enriquecedor.
- Coherencia: ser fiel tanto hacia los demás como, sobre todo, hacia uno mismo. No es posible incurrir en contradicciones y todo cuanto proceda de la compañía debe encajar en su filosofía corporativa.
- Conciencia Ecológica la interdependencia, el reciclaje, el flujo de la energía del sol, la asociación, la flexibilidad, la diversidad, la coevolución, y como consecuencia de ellos, la sostenibilidad (Capra & Pauli, 1995).
- Asertividad: respeto profundo del yo, sólo al sentar tal respeto, podemos respetar a los demás. "Mucha gente necesita aprender sus derechos personales, como expresar pensamientos, emociones y creencias en formas directas, honestas y apropiadas sin violar los derechos de cualquier otra persona.

Objetivos Estratégicos:

- Realizar compras conjuntas con otras ESE de la Región, para minimizar el costo de compra.
- Gestionar con la compra de equipos de ayudas diagnósticas Tomógrafo, Rx
- Coordinar con la Gober. de Cundinamarca la compra del lote de la nueva sede, que les permita mejorar la capacidad instalada y cumplir con los requerimientos

- Fortalecer los procesos de personal, que cumplan con el perfil profesional
- Gestionar la compra de equipos tecnológicos, para la unificación de las bases de datos y sistemas de información.

Políticas Institucionales:

Actualmente se puede mencionar que la ESE Hospital El Salvador de Ubaté, tiene definidas las políticas, que le permite definir los criterios y lineamientos institucionales para la prestación del servicio en cumplimiento a la Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), sin embargo se considera importante que se realice seguimiento al cumplimiento de las mismas, que garanticen el cumplimiento de los estándares del sistema único de acreditación en el Hospital. A continuación, se relacionan las políticas que definen lineamientos a la prestación del servicio:

- Política de Atención en Salud Centrada en el Usuario
- Política de Calidad
- Política de Humanización
- Política de Prestación de Servicios
- Política Gestión de la Tecnología
- Política Gestión del Riesgo
- Política Seguridad del Paciente
- Política talento Humano, Seguridad y Salud en el Trabajo
- Política de Gestión Ambiental
- Política Financiera
- Política de Salud Ocupacional
- Política de Comunicaciones
- Política de Confidencialidad y Privacidad
- Política de no Fumador

Sin embargo, consideramos pertinente que la ESE El Salvador de Ubaté pueda definir una política que le permita definir los lineamientos para la gestión de la compra conjunta, con el fin de minimizar el costo de compra y garantizar la oportunidad y calidad en la entrega de los

medicamentos de la ESE, así como realizar eficiencias en la compra de equipos para ayudas diagnósticas y demás material o equipos médicos que requiere el Hospital.

“Las políticas expresan el compromiso de la empresa con relación a aspectos claves del negocio. La metodología para definir políticas requiere ser conciso, ya que su declaración no puede ocupar más de un párrafo; si es necesario el desarrollo de algún tema, habrá que hacerlo a través de anexos. Esta presentación facilita su exhibición en cuadros, afiches, debajo del cristal de escritorios, etc.” (Plazas, 2020).

Propuesta Política Compras Conjunta

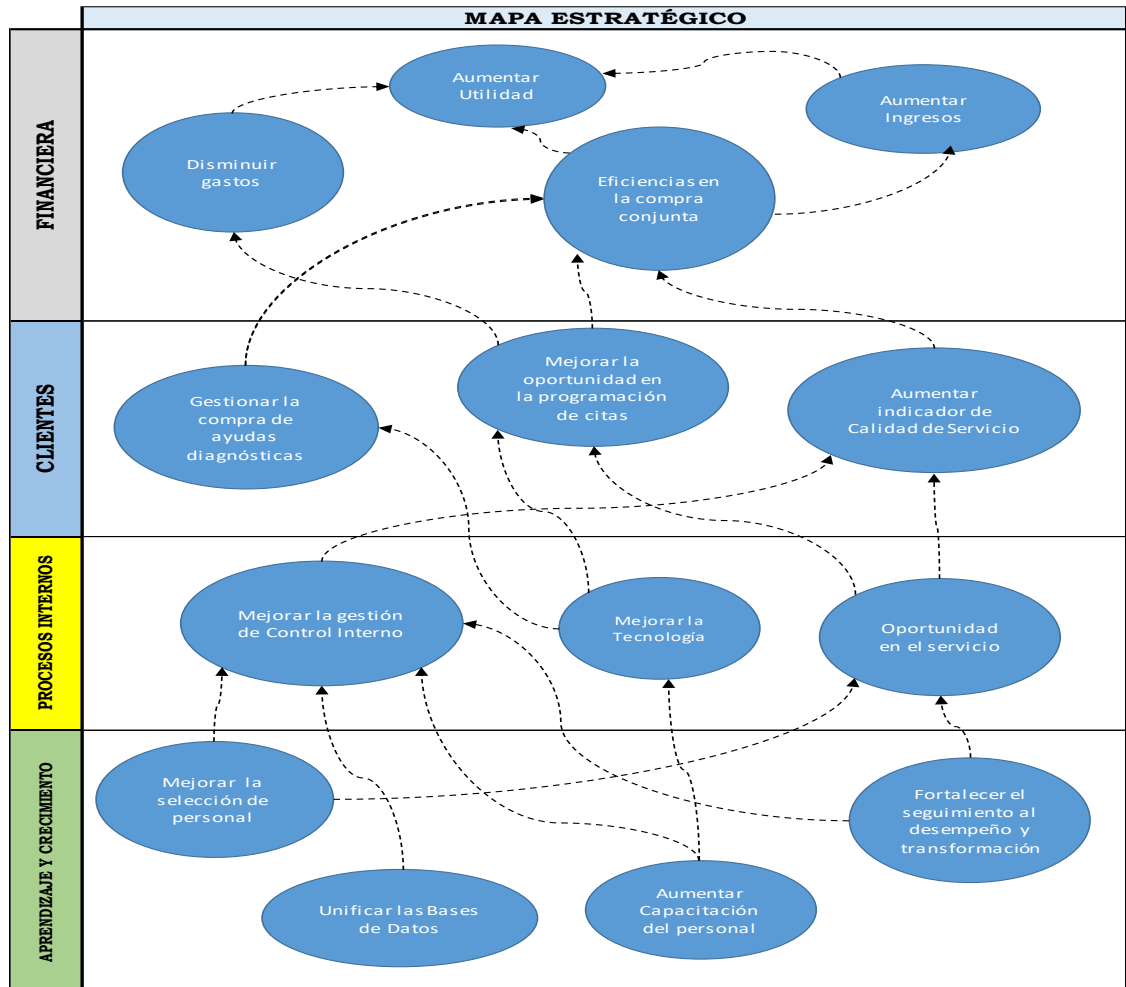
En el Anexo 8 se presenta una propuesta de una política que tiene como objetivo establecer el procedimiento a seguir para realizar la revisión y difusión de la Política de compra conjunta de la ESE El Salvador de Ubaté, esto con el fin de mejorar las negociaciones y optimizar y hacer eficiencias en el manejo de los recursos que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa.

Planteamiento de Herramienta de Gestión Empresarial – Balanced Scorecard

Se realiza el planteamiento de la herramienta Balanced Scorecard, basado en los resultados obtenidos en los análisis internos y externos que se realizaron, con esta herramienta se busca evaluar las perspectivas que forman parte de la dirección estratégica y que facilitan y apoyan en la toma de decisiones gerenciales.

En el Anexo 9, se desarrolla el Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard planteado para la E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté, para ello se tienen en cuenta las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

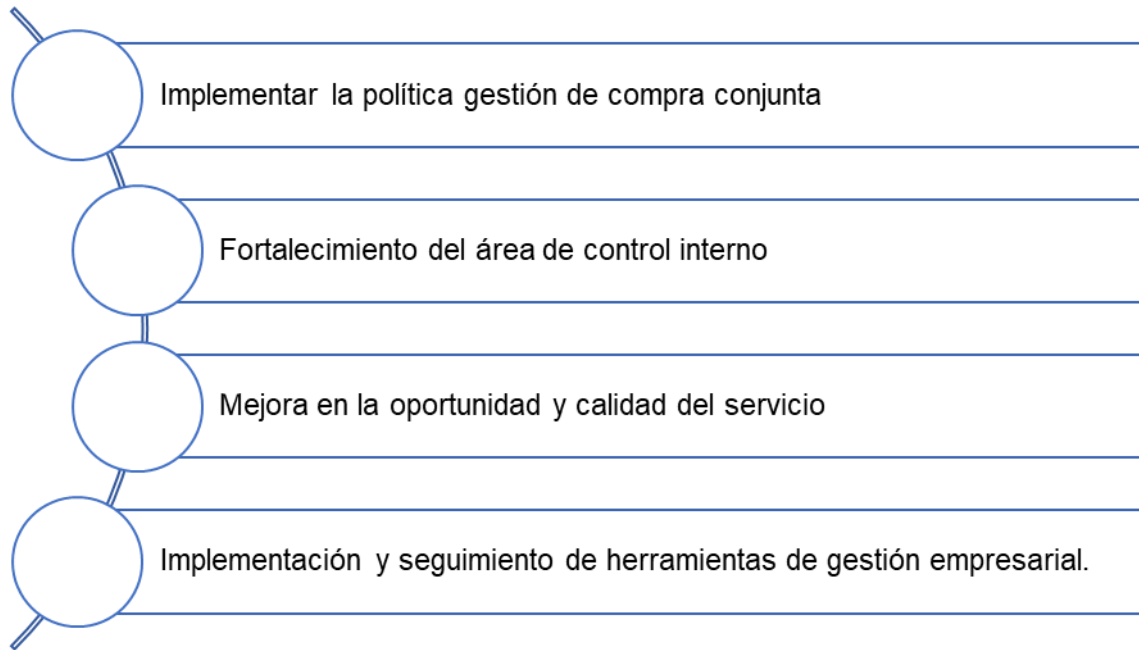
Ilustración 12 Mapa Estratégico



• Fuente: Elaboración Propia

Guía de Acciones Gerenciales

Analizados los resultados de la Implementación del Balanced Scorecard, se considera pertinente plantear una guía de acciones gerenciales que permita orientar a la Gerencia en aspectos importantes que impactan directamente los resultados financieros e indicadores de calidad y oportunidad del servicio.

Ilustración 13 Guía de Acciones Gerenciales

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se mencionan los argumentos que conllevan a plantear las acciones gerenciales sugeridas:

- Implementar la política gestión de compra conjunta:

Teniendo en cuenta que, durante el año 2022, el Hospital realizó adquisición de suministros valorizados en más de 5mil millones de pesos (Tabla 8), se considera que es importante realizar compras adecuadas que permitan hacer eficiencias para aumentar su utilidad, por ende, se sugiere la implementación de la compra conjunta en alianza con otros Hospitales, que ayuden a disminuir representativamente estos costos.

Tabla 8 Contratos de Suministro Año 2022 ESE Hospital el Salvador de Ubaté

SUMINISTROS	EJECUTADO	LIQUIDADOS	TOTAL	% PART
Reactivos Con Apoyo Tecnológico, Insumos Y Control De Calidad Para El Laboratorio Clínico	319.145.374	884.146.392	1.203.291.766	23%
Medicamentos	545.102.674	558.855.575	1.103.958.249	22%
Material Medico Quirurgico		477.301.643	477.301.643	9%
Alimentación	226.166.780	105.394.767	331.561.547	6%
Dispositivos Medicos	264.949.699		264.949.699	5%
Equipos Biomédicos Y Mobiliario	222.219.200		222.219.200	4%
Fotocopias Y Tinta	207.567.497		207.567.497	4%
Material De Osteosintesis	112.496.598	89.500.000	201.996.598	4%
Aseo Y Cafeteria	82.816.730	86.709.781	169.526.511	3%
Elementos Y Materiales De Ferreteria	138.000.000		138.000.000	3%
Oxigeno Medicinal, Aire Medicinal Y Nitrógeno	16.000.000	120.000.000	136.000.000	3%
Combustibles Para El Parque Automotor		122.794.602	122.794.602	2%
Hemocomponentes	36.292.680	75.000.000	111.292.680	2%
Insumos Intrahospitalarios		110.000.000	110.000.000	2%
Papeleria Y Elementos De Oficina		94.661.502	94.661.502	2%
Materiales De Odontología	65.052.539		65.052.539	1%
Programa De Control De Calidad Externo		46.129.800	46.129.800	1%
Aparatos Médicos	43.634.880		43.634.880	1%
Materiales Para Servicio Transfusional E Inmunoematología	28.354.978		28.354.978	1%
Asepsia, Antisepsia, Limpieza Y Desinfección	14.999.949	10.000.000	24.999.949	0%
Tiras Para Glucometria	24.200.000		24.200.000	0%
Control, Calibrador Y Reactivo Para Analizador Edan I -15	1.180.000		1.180.000	0%
Medicamentos Monopolio Del Estado	899.730		899.730	0%
Total general	2.349.079.308	2.780.494.062	5.129.573.370	100%

Fuente: Elaboración Propia basado en (Hospital el Salvador de Ubaté, 2023)

- Fortalecimiento del área de control interno

Con base en los resultados obtenidos en el Análisis de Factores Internos, se requiere del fortalecimiento del área de control interno ya que se evidencia debilidad representativa en los procesos internos, por falta de integración de los procesos de auditoría y seguimiento con los planes de Control Interno (CI), no se cuenta con procedimiento para establecer la referenciación entre el CI y los procesos internos.

- Mejora en la oportunidad y calidad del servicio

De acuerdo con el Informe de Gestión 2022, se evidencia falencias en el control interno, pues hay indicadores elevados, especialmente el de caídas de pacientes hospitalizados, ya que

en él se menciona que en dicho año se presentaron 11 caídas, es decir en promedio 1 caída mes, lo cual hace que el hospital se exponga a demandas y sobrecostos.

Otro aspecto importante que permita mejorar estos indicadores de oportunidad y calidad es concentrar el esfuerzo en minimizar las Quejas las cuales presentaron un incremento del 18% comparando la cantidad recibida del año 2021 al 2022, y estas quejas se deben a criterios de humanización, accesibilidad, seguridad, oportunidad, continuidad y otras administrativas (Hospital el Salvador de Ubaté, 2023).

Tabla 9 Número De Requerimientos (PQRSFD) Por Criterios

TIPO	2021	%	2022	%
Felicitación	31	20%	59	30%
Petición	0	0%	0	0%
Quejas	115	74%	136	68%
Sugerencia	5	3%	4	2%
Reclamo	1	1%	0	0%
Solicitud	3	2%	1	1%
TOTAL	155	100%	200	100%

Fuente: Tomado de (Hospital el Salvador de Ubaté, 2023)

- Implementación y seguimiento de herramientas de gestión empresarial

Se considera necesaria la implementación de una herramienta de gestión empresarial que permita evaluar y hacer seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión, velando por dar cumplimiento a las perspectivas y sus respectivas variables que faciliten la toma de decisiones y ejecución de las acciones gerenciales.

Etapas de Implementación:

Etapas 1: Una vez desarrollada la matriz DOFA, en donde tenemos nuestro diagnóstico interno y externo, adicionalmente el análisis externo PESTEL y la Matriz de Factores competitivos, generamos los indicadores que nos permiten medir y controlar estas estrategias.

Etapas 2: Generamos el Mapa Estratégico con base en las estrategias alineadas a los objetivos, misión y visión.

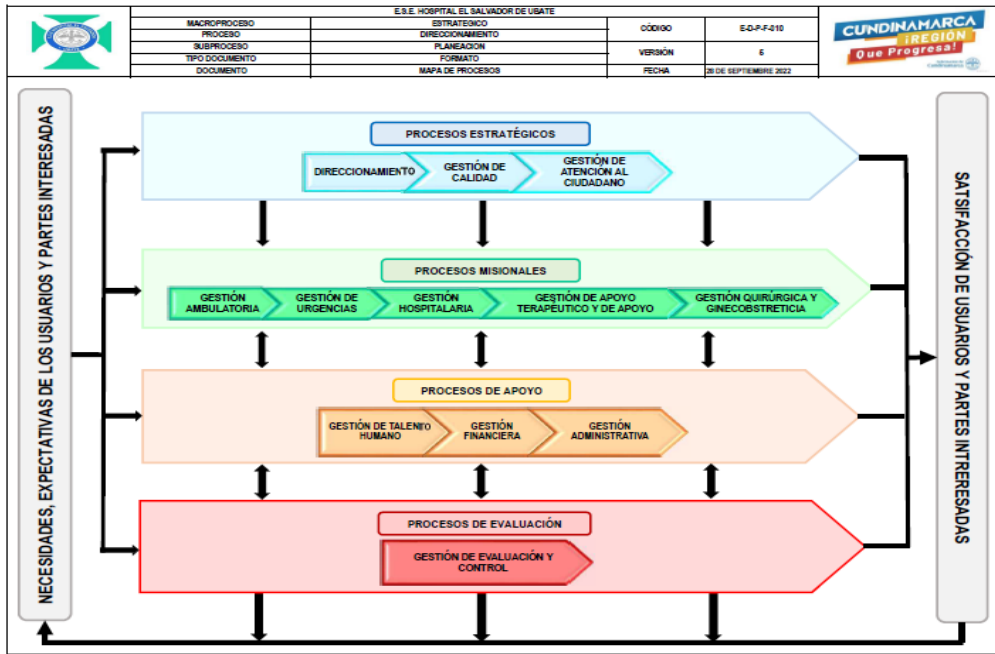
Etapas 3: Definimos los objetivos relevantes, los cuales tomamos del mapa estratégico, definimos los indicadores aliados a cada objetivo relevante.

Etapas 4: Establecemos las metas del siguiente periodo, en donde se debe tener en cuenta, la frecuencia de medición, los criterios de evaluación y los responsables

Etapas 5: Elaborar el Dashboard

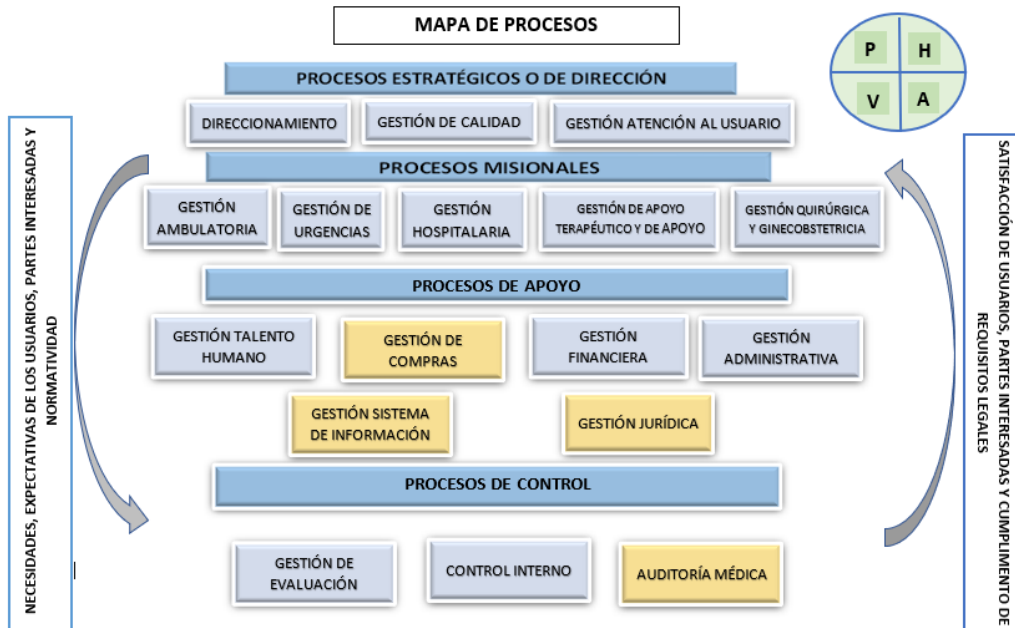
Al aplicar los instrumentos administrativos y posteriormente el mapa estratégico, se actualiza el mapa de procesos, en donde se puede visualizar que, respecto al mapa de procesos actual de la ESE el Salvador de Ubaté, se hace énfasis en la importancia de referenciar los requerimientos legales y normativos, así como los procesos de apoyo, donde se complementa con la gestión de compras, la gestión de los sistemas de información y la gestión jurídica. Adicionalmente en los procesos de control se considera pertinente incorporar en el mapa la auditoría médica.

Ilustración 14 Mapa de procesos anterior de la ESE el Salvador de Ubaté



Fuente: Tomado de (Hospital el Salvador de Ubaté, 2023)

Ilustración 15 Mapa de procesos actualizado de la ESE el Salvador de Ubaté



Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

- De acuerdo con la evaluación estratégica realizada, se concluye que la implementación de programas de capacitación centrados en la humanización del servicio y en la optimización de la gestión de citas es esencial para alcanzar la excelencia operativa y diferenciarse en cuanto a calidad. Estas medidas pueden posicionar a la institución en la vanguardia de la atención médica, permitiendo así satisfacer las necesidades de los pacientes y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios de salud.
- La elaboración de un plan de trabajo estructurado para actualizar la plataforma estratégica del hospital, junto con la definición y elaboración de mecanismos de medición y seguimiento, no solo cumplen con los objetivos específicos del trabajo, sino que también constituyen una estrategia fundamental para alcanzar la eficiencia sostenible a través del Balanced Scorecard. Estas acciones, alineadas con las necesidades identificadas y los desafíos encontrados, posicionan a la institución en un camino hacia la excelencia operativa y una calidad diferenciada en la atención médica, lo que aporta un valor significativo a su gestión y su compromiso con la mejora continua.
- Se destaca la importancia de abordar la gestión integral del control interno como parte del análisis interno del hospital. Esto implica una mejora en la eficiencia y una reducción de los costos internos, lo que contribuirá significativamente a la optimización de los procesos y recursos de la institución.
- Entre las estrategias delineadas, se prioriza la adquisición de equipos diagnósticos de última generación. Esta medida, fundamentada en la innovación y la precisión, acelerará los diagnósticos y garantizará tratamientos más efectivos y oportunos.
- La consolidación de la ESE el Salvador de Ubaté como una institución universitaria representa un desafío estratégico de gran relevancia, lo que hace que sea imprescindible establecer alianzas estratégicas con la gobernación. Proyectando a la institución como un referente regional en el ámbito académico y de salud, contribuyendo así al desarrollo integral de la comunidad y al fortalecimiento del sistema de salud.

Recomendaciones

- Evaluar la pertinencia de los procedimientos quirúrgicos de ortopedia y oftalmología dentro del contexto de la estrategia institucional. Enfocarse en la eficiencia y calidad de los servicios prestados, considerando la posibilidad de remitir ciertos procedimientos a instituciones especializadas para optimizar recursos y mejorar la atención al paciente.
- Implementar programas de capacitación enfocados en la prevención de caídas durante la hospitalización. Estos programas deben dirigirse al personal asistencial para mejorar la identificación de riesgos, la atención preventiva y la respuesta rápida ante situaciones de riesgo, contribuyendo así a la seguridad y satisfacción del paciente.
- Realizar gestiones administrativas con entidades pertinentes para obtener recursos destinados a la adquisición de terrenos necesarios para la expansión del hospital. Esta ampliación permitirá cumplir con los estándares normativos, mejorar la capacidad de atención y proyectar el crecimiento institucional alineado con la visión estratégica.
- Reforzar los procesos de selección de personal para asegurar la contratación de profesionales idóneos y alineados con las necesidades del servicio. Esto implica identificar perfiles con experiencia y habilidades específicas que contribuyan a mejorar la calidad de la atención y optimizar los recursos humanos disponibles.
- Promover una cultura organizacional orientada al trabajo en equipo, la gestión del conocimiento y la mejora continua. Esto implica fomentar la colaboración interdisciplinaria, el intercambio de buenas prácticas y la implementación de procesos de retroalimentación para fortalecer el compromiso institucional y la calidad del servicio.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación continua para monitorear el impacto de las acciones implementadas. Esto incluye la revisión periódica de indicadores de desempeño, la identificación de áreas de mejora y la adaptación de estrategias según las necesidades cambiantes del entorno, garantizando así la eficacia y relevancia de la plataforma estratégica.

Referencias

- Bizancio, G. (2012). *La Emoción de Dirigir* (Primera ed.). Pearson Educación. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3410>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones* (Cuarta ed.). McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753>
- ESE Hospital el Salvador de Ubaté. (23 de Diciembre de 2022). *ESE HOSPITAL EL SALVADOR UBATÉ*. Recuperado el 27 de Marzo de 2023, de <https://n9.cl/dv9s8s>
- ESE Hospital el Salvador de Ubaté. (27 de Marzo de 2023). *ESE HOSPITAL EL SALVADOR UBATÉ*. Recuperado el 1 de Abril de 2023, de <https://n9.cl/ex09e>
- Fred R, D. F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoquinta ed.). Pearson. Obtenido de [www-ebooks7-24-com.: https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029)
- Función Pública. (2023). *funcionpublica*. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co: <https://n9.cl/0yqblq>
- Gobernación de Cundinamarca. (20 de Abril de 2022). *Directorio de Hospitales Cundinamarca*. Recuperado el 14 de Abril de 2023, de <https://n9.cl/52gqq>
- González Trujillo, A. (27 de Marzo de 2023). *ESE HOSPITAL EL SALVADOR UBATÉ*. Recuperado el 30 de Marzo de 2023, de <https://n9.cl/xvtr1>
- González, J., & Rodríguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Diaz de Santos. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10096>
- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. (Decima segunda ed.). Cengage. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9441>

- Hospital el Salvador de Ubaté. (2023). *INFORME DE GESTIÓN 2022*. Villa de San Diego de Ubaté. Recuperado el 7 de Abril de 2024, de <https://n9.cl/c01uw>
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Segunda ed.). Pearson. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3622>
- Limas, S. (2011). *Marketing empresarial* (Primera ed.). Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de [www-ebooks7-24-com: https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5523](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5523)
- Martínez, H. (2018). *Metodología de la Investigación*. Cengage Learning. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6401>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). *Minsalud*. Recuperado el 14 de Abril de 2023, de <https://n9.cl/w0dos>
- Ospina, M. (2020). *Investigación de Mercados y Planeación Estratégica Para Medianas y Pequeñas Empresas* (Segunda ed.). Klasse Editorial.
- Plazas, A. (2020). *Dirección estratégica con enfoque sistémico* (Primera ed.). Ediciones de la U. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=11871>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Decimoséptima ed.). Pearson.
- Ruiz, J. B. (2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico gestión, y control de recursos* (Cuarta ed.). Colombia: McGRAW-HILL. Obtenido de [www-ebooks7-24-com: https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=330](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=330)
- TerriData. (2023). *TerriData Sistemas de Estadísticas Territoriales*. Recuperado el 27 de Marzo de 2023, de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/25843>

Thompson, A., Strickland III, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2023).

Administración estratégica. McGrawHill. Obtenido de www-ebooks7-24-com:

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31450>

Toro, F. (2020). *Indicadores claves para evaluar y controlar proyectos* (Segunda ed.). Ediciones

de la U. Obtenido de [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10058)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10058](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10058)

Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*

(Decimotercera ed.). Colombia: Pearson. Obtenido de www-ebooks7-24-com:

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371>

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (Novena ed.). Pearson.

Obtenido de [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=)

Whetten, D., & Cameron, K. (2022). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Primera ed.).

Pearson. Obtenido de [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=25573)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=25573](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=25573)

Anexos

Anexo 1 Análisis de PESTEL

Para acceder al anexo, dar clic en el siguiente enlace: [Anexo 1. Análisis de PESTEL.xlsx](#)

Anexo 2 Matriz de Factores Internos

Para acceder al anexo, dar clic en el siguiente enlace: [Anexo 2 Matriz de Factores Internos .xlsx](#)

Anexo 3 Instrumento Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para acceder al anexo, dar clic en el siguiente enlace: [Anexo 3 Instrumento Matriz de Evaluación de Factores Internos \(MEFI\).xlsx](#)

Anexo 4 Encuesta Plataforma Estratégica E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté

Para acceder al anexo, dar clic en el siguiente enlace: <https://forms.office.com/r/ig0LvqzR5j>

Anexo 5 Instrumento Análisis de PESTEL

Para acceder al anexo, dar clic en el siguiente enlace: [Anexo 5 Instrumento Análisis de PESTEL.xlsx](#)

Anexo 6 Matriz de Factor Competitivo

Para acceder al anexo, dar clic en el siguiente enlace: [Anexo 6 Matriz de Factor Competitivo.xlsx](#)

Anexo 7 Cronograma

Para acceder al anexo, dar clic en el siguiente enlace: [Anexo 7 Cronograma.pdf](#)

Anexo 8 Revisión y Difusión Política Compras Conjuntas

Para acceder al anexo, dar clic en el siguiente enlace: [Anexo 8 Revisión y Difusión Política Compras Conjuntas.pdf](#)

Anexo 9 Balanced Scorecard E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté

Para acceder al anexo, dar clic en el siguiente enlace: [Anexo 9 Balanced Scorecard E.S.E. Hospital el Salvador de Ubaté](#)