

**DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) EN LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO,  
CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.**

**ANDRÉS FELIPE FORERO PÉREZ**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SECCIONAL SOGAMOSO  
2014**

**DISEÑO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y EL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) EN LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO,  
CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.**

**ANDRÉS FELIPE FORERO PÉREZ**

**Trabajo de Grado en la modalidad de Practica Empresarial**

**Director:**

**M.A. José Javier González Millán**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SECCIONAL SOGAMOSO**

**2014**

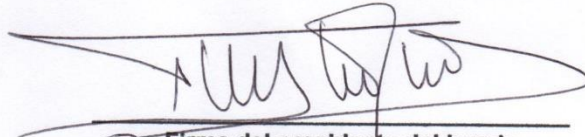
**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---



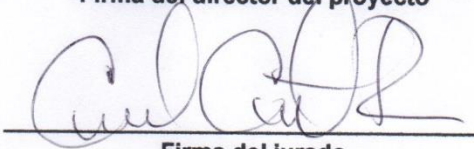
---

**Firma del presidente del jurado**



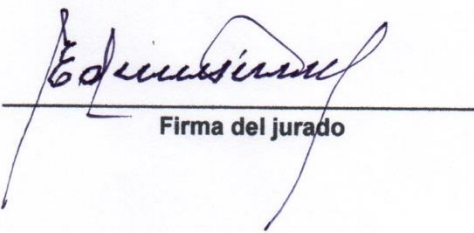
---

**Firma del director del proyecto**



---

**Firma del jurado**



---

**Firma del jurado**

**Sogamoso, 06 de Marzo de 2015**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis padres JORGE ARIEL FORERO MONCADA y NIDYA INES PEREZ GONZALEZ que han estado apoyándome toda la vida en cada paso desde mi educación hasta los momentos importantes de mi vida, en los aciertos y desaciertos para mejorar cada día como persona.

A mi novia CLAUDIA MERCEDEZ VARGAS UNIVO que ha estado presente en cada momento importante dedicando tiempo mostrando que la vida es más fácil así tengamos inconvenientes podamos resolverlos de la mejor manera posible.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi director de proyecto JOSE JAVIER GONZALEZ MILLAN por colaborarme con la realización de este trabajo que tan importante es en mi vida profesional con sus conocimientos y el buen aprendizaje de cada materia que me dicto que fue tan importante para ser mejor estudiante y mejor persona.

Otra persona importante es el profesor JOSUE GUSTAVO ROJAS SAENZ que me colaboro muchísimo para la realización de esta práctica, sinceros agradecimientos.

**CONTENIDO**

	<b>Pag.</b>
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	13
1.3. OBJETIVOS	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos específicos	13
2. JUSTIFICACION	15
3. MARCO REFERENCIAL	16
3.1. MARCO TEORICO	16
3.1.1. La planeación estratégica	16
3.1.2. Componentes de la planeación estratégica	17
3.1.3. Proceso de planeación estratégica	18
3.1.3.1. La misión	18
3.1.3.2. La visión	19
3.1.4.1. Diagnostico Estratégico	19
3.1.4.2. Auditoria Organizacional	20
3.1.4.3. Matrices	21
3.1.4.4. Objetivos Empresariales de Largo Plazo	21
3.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	21
3.2.1. Origen del CMI	21
3.2.2. Definición del cuadro de mando integral	22
3.2.3. Indicadores de Gestión	25
3.3. MARCO CONCEPTUAL	27
3.4. MARCO LEGAL	27
3.5. MARCO GEOGRÁFICO	29
4. METODOLOGIA	30
4.1. TIPO DE ESTUDIO	30

4.2. METODO DE ESTUDIO	30
4.2.1. Método deductivo	30
4.2.2. Fuentes Primarias	30
4.2.3. Fuentes secundarias	30
4.2.4. Técnicas de recolección de la información	30
4.2.5. Instrumentos de recolección de la información	30
4.2.6. Población interna y externa	31
4.2.7. Población y muestra	31
4.2.8. Tratamiento de la Información	31
5. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	32
5.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA ACTUAL E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA	32
5.1.1. Políticas Empresariales	34
5.2. EVALUACIÓN DEL SECTOR EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	35
5.2.1. Factores claves de éxito	35
5.2.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	36
5.2.3. Procedimiento para desarrollar la matriz MPC	36
5.2.4. Análisis de la matriz de perfil competitivo (MPC)	37
5.3.1. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	38
5.3.2. Procedimiento para desarrollar la matriz (MEFE)	38
5.3.3. Interpretación matriz de evaluación de factor externo (MEFE)	39
5.3.4. Análisis de la matriz de evaluación de factor externo (MEFE)	39
5.4 EVALUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	40
5.4.1. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	40
5.4.2. Procedimiento para desarrollar la matriz (MEFI)	40
5.4.3 Análisis de la matriz de factor interno (MEFI)	43
5.5. Matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)	44
5.6. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	47
6. PLATACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA E.S.E CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA	50

6.1. Evaluación y Reformulación de la Plataforma Estratégica	50
6.1.1. Criterios de evaluación de la misión	50
6.1.2. Diseño de la misión	50
6.1.3. Criterios evaluación de la visión	50
6.1.4. Diseño de la visión	51
6.1.5. Valores corporativos	51
6.1.6. Objetivos estratégicos	52
6.1.7. Diseño Plan de intervenciones colectiva 2014	52
6.2. DISEÑO DE LAS PERSPECTIVAS	52
6.2.1. Financiera	52
6.2.2. Servicio al cliente	53
6.2.3. Procesos internos	54
6.2.4. Formación y crecimiento	54
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	55
7.1. Hoja de vida de los indicadores	57
7.2. MAPA ESTRATÉGICO	57
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	63



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 ORGANIGRAMA. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.

Figura 2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.

Figura 3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.

Figura 4 Matriz de evaluación del factor interno (MEFI) de la E.S.E. CENTRO SALUD DE FIRAVITOBA.

Figura 5 Matriz DOFA de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA

Figura 6 Estrategias Resultantes de la matriz DOFA

Figura 7 Cuadro priorización por puntaje de evaluación (Matriz MCPE)

Figura 8 Evaluación de la misión actual

Figura 9 Evaluación de la misión actual

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 Formato de entrevistas a los funcionarios y usuarios de la E.S.E. Centro de Salud Firavitoba.

ANEXO 2 Tabulación de las entrevistas de los funcionarios y usuarios Centro de Salud firavitoba.

ANEXO 3 Matriz de Cuantitativa del Perfil Estratégico (MCPE) de la E.S.E. Centro de Salud Firavitoba.

ANEXO 4 Propuesta Plan de intervenciones colectiva 2014 de la E.S.E Centro de Salud Firavitoba.

ANEXO 5 Hoja de vida de los indicadores

ANEXO 6 Mapa Estratégico

## INTRODUCCIÓN

La competitividad en el mercado actual y las exigencias cada vez mayores del usuario en cuanto a calidad, obligan a las organizaciones o empresas a crear, replantear, y revisar constantemente sus estrategias de mercado y a trazarse nuevos retos en cuanto al uso eficiente de los recursos.

La planeación estratégica en una empresa es esencial por cuanto es la herramienta fundamental para direccionar el crecimiento sostenido, como proceso que permite a las entidades del estado establecer su misión, redefinir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos, así como conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios. (<http://www.definicion.org/planeacion-estrategica>). En este contexto estrategia indica por una parte, las acciones necesarias para llevar a la organización, de lo que es a lo que se quiere ser en un futuro y por otra es una explicación de los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado. Es decir, la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño y los factores que lo influyen. De acuerdo con esta definición, la estrategia indica que es, lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no. (Burgelman, 2002).

Este enfoque diferenciador y su posterior alineamiento organizacional, no deben ser vistos como una meta sino como un proceso continuo que requiere constante y rápido reenfoque y realineamiento, lo que nos garantizara excelencia organizacional.

El presente trabajo de grado plantea la introducción de ciertos instrumentos que a partir de su implementación mejoraran el cumplimiento de los objetivos institucionales de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.

Para ello el documento plantea el diseño e implementación de un Marco Estratégico Institucional a través de la aplicación del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, el cual redefine y valida la planeación estratégica, insertando los valores y la ética, analizando y diseñando las áreas de éxito a ser consideradas a partir de su visión.

Todo este proceso pretende finalizar en una propuesta práctica metodológica de alineamiento organizacional a través de una vivencia institucional en la Administración Pública Territorial.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El diseño de la planeación estratégica es un mecanismo necesario para cualquier organización que pretenda ser una empresa competitiva y eficiente, así las cosas, la planeación estratégica “se presenta como un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcados en la misión y la visión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo” (Fuentes y Luna, 2011, p.4).

Por lo tanto, planear es fundamental para generar la enunciación de objetivos y estrategias efectivas para establecer metas y políticas que permiten identificar capacidades y limitaciones a través de la evaluación constante. Esta acción complementada con un elemento como el Cuadro de mando integral (CMI), que le permite medir, controlar y evaluar para luego comunicar los resultados a toda la empresa desde el nivel directivo hasta el operativo, serán herramientas efectivas para mejorar la situación presente de la empresa.

En tal sentido, la E.S.E. Centro de Salud Firavitoba, es una entidad del orden municipal descentralizada, enfocada en la satisfacción de las necesidades de salud del municipio, mediante la prevención de las enfermedades y la promoción de la Salud con el objeto de mejorar la calidad de vida de la Población. Para ello presta servicios de promoción, prevención y recuperación de la salud, especialmente de primer nivel de complejidad, enmarcados en los principios y valores establecidos para tal efecto en la Ley 100 de 1993. En la actualidad la entidad cuenta con un Control Interno apenas en la fase de implementación y carece de herramientas que le permitan formular estrategias y metas para identificar debilidades y fortalezas, capacidades y limitaciones para hacer de esta empresa modelo de direccionamiento. Es por ello que se hace necesaria la presente propuesta de práctica, que plantea la introducción de instrumentos que a partir de su implementación, mejoren el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por esto, el presente documento plantea el diseño e implementación de un plan Estratégico Institucional y la elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita medir y controlar, el cuál redefine y valida la planificación estratégica, insertando los valores y la ética, analizando y diseñando las áreas de éxito a ser consideradas a partir de su visión. El cual finalizará en una propuesta práctica metodológica de alineamiento organizacional a través de una vivencia institucional en la Administración de la empresa.

## **1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Mediante que instrumento, la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA podrá planear y controlar el cumplimiento de sus objetivos?

## **1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la misión, visión y valores de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA?
- ¿Mediante que herramientas es posible identificar y analizar la situación actual, tanto interna como externa de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA?
- ¿Qué objetivos y estrategias permiten a la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA, lograr los resultados planeados?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión y las perspectivas de desarrollo de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA, utilizadas para alcanzar los objetivos estratégicos?
- ¿Qué instrumento permite la medición y control de los objetivos formulados en cada área de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Diseñar la planeación estratégica y el cuadro de mando integral en la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Realizar la revisión y reformulación de la misión y visión de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA. A través de las matrices tales como: Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE), Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y amenazas (DOFA) y Matriz Cuantitativa del Perfil Estratégico (MCPE).

- Proponer objetivos y estrategias competitivas de acuerdo a las perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- Plantear los indicadores de gestión y las perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral (CMI), por cada área estratégica, que permitan la ejecución de las estrategias.
- Elaborar el cuadro de mando integral (CMI), para medir el cumplimiento de los objetivos formulados en las diferentes áreas estratégicas de las EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.

## 2. JUSTIFICACION

La planeación estratégica y el cuadro de mando integral (CMI) son fundamentales como herramientas, la primera de planeación y la otra como medio de control y cuantificación, para las entidades territoriales y empresas públicas, porque ellas permiten obtener mejores resultados a través de unos objetivos claros, organizados y coherentes de acuerdo con cada necesidad.

En tal sentido, para aplicar la planeación estratégica y el cuadro de mando integral es necesario seguir unas pautas mínimas necesarias que parten de conocer las entidades territoriales y empresas públicas, teniendo en cuenta el entorno en el que se desarrollan, las políticas de crecimiento, la manera como planifican el cumplimiento de las obligaciones para con los usuarios o clientes, sus procesos, procedimientos y las debilidades en cada área, que directamente afectarían su estructura, sin desconocer que éstas empresas públicas están cambiando constantemente en cuanto a normas y obligaciones que se deben cumplir con el usuario.

Con base en estas observaciones, el siguiente paso es presentar estrategias que permitan analizar y mejorar la situación de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA, creando una cultura y un proceso de adaptación a las pautas de planeación estratégica, con el fin de obtener información confiable y oportuna.

Mediante estos procedimientos, la entidad podrá implementar políticas mínimas, en sus áreas, que le permitan cumplir oportunamente con sus obligaciones, tanto formales como sustanciales, evitando sanciones por su incumplimiento.

Los resultados de esta práctica pretenden ser base para orientar a la entidad, demostrando que su implementación no les generará más costos, sino beneficios económicos, optimizando el servicio y controlando su organización.

### 3. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1 MARCO TEORICO

##### 3.1.1 La planeación estratégica.

Siempre que se habla de planeación estratégica se debe realizar un análisis situacional de la empresa sin dejar de lado los acontecimientos pasados ni las condiciones presentes para poder predecir las tendencias futuras; así mismo toda planeación estratégica debe establecer una auditoria de desempeño que permite proporcionar datos e información necesaria para evaluar y diferenciar que es y donde se encuentra la empresa, en relación al tema, la planeación estratégica se presenta como “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo”. (Fuentes y Luna, 2011, p.4).

Igualmente, (Scott, 2008, p.12), “es un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas”. (Gallardo, 2012, p.42), la planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Siendo así un proceso que busca aprovechar las oportunidades, reducir o mitigar las amenazas, potenciar las fortalezas transformar las debilidades, dar la solución a problemas y atender las necesidades, a través de estrategias de manera eficiente que apunten al cumplimiento de metas y objetivos.

También, (Suarez y Altahona, 2009, p.12), definen la planeación estratégica como “el proceso sistemático de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, para darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo uso eficiente de los recursos disponibles”.

(Serna, 2008, p.55), se refiere a la planeación estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”, dando respuesta a preguntas tales como:



- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

Teniendo en cuenta la definiciones antes mencionadas se pueden evidenciar el pensamiento similar de sus autores, ya que coinciden en que se debe planear y medir para alcanzar los resultados deseados, siendo competitivos en la economía global.

Como complemento a lo antes expuesto, (Ballesteros, 2007, p.24), plantea que “la planeación estratégica ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, por ende se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos, proyectándose a lo que podría suceder; pero según (Sánchez, 2003, p.6), en el entorno Colombiano, se puede evidenciar que las grandes empresas cuentan con el personal, las herramientas, la información, el conocimiento y la experiencia necesaria para su manejo, mientras que en la pequeña y mediana empresa se carece de planes y documentos escritos, algunas empresas cuentan simplemente con elementos esenciales del sistema de información corporativo tales como: organigrama, el manual de sistema de costos, base de datos (clientes, proveedores, personal, insumos y materiales).

### **3.1.2 Componentes de la planeación estratégica**

Según, Serna (2008, p.61), los estrategas: son todos los funcionarios de una organización, que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño actual y futuro de la organización.

- El direccionamiento estratégico: es necesario que las empresas tengan claro hacia dónde quieren ir.
- El diagnostico estratégico: hace referencia al análisis interno y externo, incluyendo la auditoria de entorno, de la competencia y la cultura corporativa. En donde está en este momento la empresa.
- Opciones estratégicas: se refiere a las opciones que la empresa tiene para anticiparse a sus oportunidades, amenazas y de igual forma afrontar las debilidades y fortalezas.
- Formulación de la estrategia: las estrategias de una empresa están dirigidas al objetivo de cómo lograr su crecimiento, como satisfacer a los clientes y cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado; se deduce entonces que la estrategia de una compañía representa las respuestas de la administración a

aspectos más importantes como: Si la empresa está concentrada en un solo negocio o desarrolla un grupo diversificado, si la empresa debe complacer a varios clientes o enfocarse en un nicho de mercado determinado, Thompson y (Strickland, 2004, p.10).

- Índices de Gestión: desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades y grado de descentralización de las decisiones) para realizar su control en función del grado de responsabilidad de las variables (indicadores); que según (Gallardo, 2012, p.295), son parámetros que miden cuantitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos y permiten detectar como se encuentran las cosas en relación con algún aspecto en el logro de las metas.

**3.1.3. Proceso de planeación estratégica.** Pasos para llevar a cabo la planeación estratégica según (Fred, 199, p.80) y (Serna, 2008, p.61).

- Revisión de la misión y visión de la organización.
- Realizar el diagnóstico estratégico conformado por: la cultura organizacional, análisis externo o auditoría del entorno, análisis interno o auditoría organizacional y análisis DOFA a análisis de vulnerabilidad.
- Fijar objetivos empresariales de largo plazo.
- Formular, seleccionar y ejecutar estrategias efectivas.
- Fijar metas y políticas.
- Medir, comunicar y hacer operativo el plan estratégico.

A continuación se explicarán cada uno de los pasos que requiere el plan estratégico; por tanto se inicia con la revisión de la misión y la visión de la organización, este paso es de suma importancia porque sin una idea clara con respecto a donde se requiere llegar, la organización no podrá desarrollar estrategias efectivas para alcanzar su destino, (Castellanos, 2009, p.2).

**3.1.3.1 La misión:** “es un enunciado breve y claro que define cuál es su negocio, su razón de ser, manifiesta lo que desea ser y a quienes servir mediante un enunciado que proporciona las líneas estratégicas que definen el rumbo del negocio enmarcados en sus objetivos a largo plazo” (Fuentes y Luna, 2011, p.4).

Según (Fred, 199, p.83), “es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

Teniendo en cuenta que la misión es el campo de acción de la organización, también define los límites de sus actividades, responde a 3 preguntas fundamentales ¿Cuáles son las necesidades atendidas por la empresa?, ¿Quiénes son los clientes?, ¿Cómo son atendidas las necesidades de los clientes?

**3.1.3.2 La visión:** Según (Serna, 2008, p.61); (Suarez y Altahona, 2009, p.14), “La visión es el conjunto de ideas generales, proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro, señala el rumbo y la dirección; es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro de la empresa ante los ojos de los diferentes grupos de interés, responde a la pregunta ¿A dónde se desea llegar?”, además está compuesta por características importantes tales como:

- Planteada a largo plazo
- Desafiante, retadora
- Realista: enmarcada en las posibilidades reales
- Alcanzable: que se pueda alcanzar
- Medible: que se pueda cuantificar para evaluar su alcance
- Integradora: debe integrar a todos los miembros de la empresa
- Tiempo: debe tener un horizonte de tiempo

La visión es otra declaración explícita de las principales metas de la organización en mediano y largo plazo, también es de alta importancia en la definición de objetivos.

**3.1.4.1 Diagnóstico Estratégico:** Sirve como marco de referencia para realizar el análisis de la situación actual de la empresa, a nivel interno y externo, respondiendo a las preguntas: ¿Dónde estaba la empresa? Y ¿Dónde se encuentra hoy?, de manera que se debe obtener y procesar la información de la empresa y su entorno con el fin de identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, permitiendo la construcción del análisis DOFA, el cual lleva a la empresa a definir estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas por ende podrá contrarrestar amenazas y debilidades, (Serna, 2008, p.62).

Para la realización del diagnóstico estratégico se debe examinar cada uno de sus componentes que son:

- Cultura organizacional
- Análisis externo o auditoría del entorno
- Análisis interno o auditoría organizacional
- Análisis DOFA o análisis de la vulnerabilidad

La cultura organizacional: es un factor clave de éxito, para que las estrategias gerenciales funcionen se deben tener presente los elementos culturales, ya que estos

certifican el éxito o fracaso de dichas estrategias; por tanto la cultura organizacional está conformada por:

- Cultura corporativa: conjunto de valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos que se robustecen y comparten durante la vida empresarial, es decir la manera como las empresas hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las tareas empresariales.
- Héroe organizacionales: se refiere a aquellas personas tales como: gerentes, presidentes creadores de empresas que sirven de modelo en cuanto al conjunto de valores y comportamientos.
- La comunicación: esta se debe aprovechar de tal manera que se fortalezcan los valores tanto en la interacción diaria como a través de reuniones, informes, boletines etc.
- Mercado corporativo interno: debido a los cambios en la economía y el surgimiento cada vez más grande de empresas en el mercado se hace necesario ser competitivo, para lograrlo se debe empezar por conquistar el primer mercado el cual está representado por los colaboradores de la empresa.

Como segundo elemento del diagnóstico estratégico tenemos la auditoria del entorno, donde el gerente debe analizar el entorno de forma continua adquiriendo la habilidad para enfrentar velozmente los cambios constantes que se presenten, analizando oportunidades, amenazas que se generen en cuanto al mercado potencial y objetivo, la competencia, los cambios constantes del consumidor, del mercado, las condiciones políticas y tecnológicas.

Para la realización de esta auditoria se deben analizar los factores que están fuera de la organización como son las tendencias, eventos y fuerzas (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos, geográficos) con los cuales la empresa interactúa y que además deben ser evaluados y monitoreados con el fin de seleccionar los cursos de acción más efectivos; complementando esta auditoría, es indispensable la realización del análisis de competitividad de la industria, ya que permite a la empresa desarrollar una estrategia competitiva frente a sus rivales; según el método de Porter citado en (Serna, 2008, p.157), se deben identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto en la empresa.

**3.1.4.2 Auditoria Organizacional:** Consiste en evaluar el desempeño de la empresa y compararla con la competencia, para tal proceso se requiere del análisis de las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas, y de talento humano, (Serna, 2008, p.173).

**3.1.4.3 Matrices:** Como paso final del diagnóstico estratégico se procede al análisis de vulnerabilidad, que se realiza a través de la matriz DOFA (debilidades-fortalezas-amenazas-oportunidades), que debe ir acompañada por el análisis interno y externo, que se realiza a través de instrumentos tales como: MPC (Matriz del perfil competitivo), MEFE (Matriz de evaluación de factor externo), MEFI (Matriz de evaluación de factor interno), y MCPE (Matriz cuantitativa de planeación estratégica).

#### **3.1.4.4 Objetivos Empresariales de Largo Plazo.**

Teniendo el diagnóstico actual de la empresa, se procede a fijar los objetivos empresariales que se deben mirar en función del tiempo, pues estos se refieren a un resultado concreto que se desea lograr en un periodo específico y responden a la pregunta ¿Qué debemos hacer?, sin dejar de lado los garantos de esta actividad y los costos de la misma

Para dar cumplimiento a los objetivos empresariales se requiere del establecimiento de estrategias que según (Scott, 2008, p.18), “No deben ser más de cinco, deben permitir recorrer el camino de la manera más eficiente y eficaz posible; a cada una se le deben definir: acciones, responsables, plazo y costo”, además deben ser difundidas en toda la organización, aclarando a cada funcionario cuál es su participación, con el fin de alcanzar los resultados planeados.

Después de establecer las estrategias se procede a su ejecución, fijando metas, políticas y su correspondiente asignación de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, según sea su importancia (Fred, 1991, p.15).

El desarrollo estratégico se produce con la elaboración y puesta en marcha de lo que se denomina plan operativo anual, debido a que permite definir claramente los proyectos y tareas a desarrollar, las fechas y los resultados esperados, que deben realizar cada persona en cada unidad operacional, dando lugar a una relación detallada y ordenada de las líneas de acción, actividades y tareas a ejecutar, permitiendo la unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo, generando el alcance de los deseos organizacionales a través de la acción diaria de acuerdo a los objetivos y estrategias elegidos, (Paris, 2005, p.115) y (Gallardo, 2012, p.251).

### **3.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**3.2.1 Origen del CMI.** Surge en la década de los años noventa cuando la compañía KPMG patrocina, un estudio realizado por Davis Norton y asesorado por Kaplan a algunas empresas llamado “la medición de los resultados en las empresas del futuro”,

dicho estudio estuvo ocasionado por ciertas limitaciones que presentaban los resultados financieros, ya que no estaban dando respuesta a las necesidades de las empresas y por ende obstaculizaban el proceso de creación de valor, (Dávila, 1999, p.5).

De manera que el estudio antes mencionado dio pie para la realización de otros estudios en empresas innovadoras en gestión, manifestando la necesidad de mantener equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre las medidas financieras y no financieras, finalmente las perspectivas externas e internas; para 1993, se identifica la oportunidad de evolucionar el CMI (sistema de medición), hacia el sistema capaz de comunicar y alinear a las organizaciones con sus estrategias, dejando de lado enfoques tradicionales tales como: reducción de costos y competencia a bajo precio, (Amo, 2010, p.10).

**3.2.2 Definición del cuadro de mando integral.** “es definido como la forma integrada balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permite convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupadas en perspectivas”. (Martínez, 2001, p.2); Complementando la anterior afirmación y siguiendo a Kaplan y Norton citado en (Fuentes y Luna, 2011, p.7), “el cuadro de mando integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las ordenes y ponen en práctica el plan”.

“El CMI se caracteriza por adoptar una perspectiva global ya que equilibra los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores financieros con los financieros y los datos previsionales con los datos históricos”, (Amat y Soldevilla, 1999, p.1); por tal razón, se considera de gran importancia la elaboración de CMI, ya que permite evaluar, monitorear y comunicar en toda la organización el plan estratégico, estructurando indicadores en torno a sus (4) perspectivas, (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), las cuales se definen a continuación según: (Moreno y Caballero, 2010, p1); (Muñis y Monfort, 2000, 17), es por esto que el cuadro de mando integral es una herramienta fundamental en el control y evaluación permanente a través de la medición de objetivos propuestos y efectivamente ejecutados en una empresa.

- Perspectiva financiera:

Reúne las expectativas que los empresarios esperan respecto al crecimiento y rentabilidad del capital invertido, por consiguiente, las medidas financieras son un componente importante para el CMI, debido a que esta perspectiva informa si las

medidas tomadas en otras perspectivas están siendo eficientes para la ejecución de la estrategia logrando los resultados deseados.

- **Perspectiva del cliente:**

Permite identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la empresa, respondiendo a preguntas fundamentales como: ¿Cuál es la proposición de valor al servirlos?; debido a que se está pasando de la era enfocada en la elaboración del producto a la era en la que mandan los deseos del cliente o usuario; las empresas deben elegir las diferentes disciplinas que crean valor, las cuales se mencionan a continuación:

- **Excelencia operativa:** las empresas que buscan esta disciplina se basan en precios bajos, conveniencia para el mejoramiento de sus procesos y
- **Liderazgo de producto:** los líderes del producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto o servicio del mercado
- **Intimidad con el cliente:** hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes ayuda a definir el concepto de empresa que tiene intimidad con el cliente. No buscan una sola transacción sino una relación a largo plazo, posible por su profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.
- **Responsabilidad Social:** son los resultados esperados de la empresa en cuanto a comportamiento ético y desarrollo sostenible, es la iniciativa que tienen las empresas públicas o privadas, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local.

- **Perspectiva del procesos internos:**

En esta perspectiva se identifican los procesos claves en que la empresa se debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y accionistas, respondiendo a la pregunta: ¿En qué procesos la empresa debe ser excelente?; por otro lado, las disciplinas en la perspectiva antes mencionada, requieren que los procesos internos funcionen eficazmente tal vez sea necesario identificar procesos internos nuevos y centrar los esfuerzos en los existentes tales como: el desarrollo, producción y entrega de productos y el servicio posventa.

- **Perspectiva de formación y crecimiento:**

Para alcanzar excelentes resultados con respecto a los procesos internos, a los clientes y accionistas, se debe dar respuesta a la pregunta: ¿Qué se puede hacer?; Ya

que la presente perspectiva es fundamental para que al desarrollo de las demás perspectivas se le dé un excelente manejo, según (Kaplan y Norton, 2009, p.14), la perspectiva de formación y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, con el propósito de asegurar la capacidad de renovación duradera.

Las empresas que identifican sus problemas y logran reconocer la necesidad de gestionar su conocimiento en cuanto a la documentación cada vez que se reúnen o arman equipos de trabajo generan nuevos conocimientos para aplicarlos en la empresa y se han dado cuenta que los empleados cuando dejan la empresa se pierde conocimiento, entonces han adoptado por retener a los empleados que le aportan a la empresa.

Por tanto, la gestión del conocimiento se debe ocupar de proporcionar el conocimiento apropiado a las personas apropiadas en el momento apropiado para que puedan tomar las mejores decisiones usándolo de forma efectiva y evitando repetir errores o duplicaciones del trabajo. En consecuencia, la estrategia de gestión del conocimiento debe incluir acciones que permitan la creación de nuevo conocimiento, su difusión por toda la empresa y su rápida incorporación en los productos, servicios y sistemas (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Según (Echeverry, 2010, p.6) para llevar a cabo la implementación de CMI, se deben efectuar (4) procesos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia: en primera instancia se debe traducir la estrategia de la empresa en objetivos concretos, por tal motivo se requiere que cada perspectiva haga énfasis en sus aspectos relevantes.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; se requiere que todos los colaboradores de la organización conozcan la estrategia y los objetivos críticos propuestos, de tal forma que se cree alineación de tareas diarias en función de un propósito común.
- Planificar, establecer objetivos y alinear la iniciativas estratégicas: en cada perspectiva se deben establecer objetivos alcanzables en un periodo de tiempo de 3 a 5 años; acompañados por lo respectivos indicadores.
- Aumentar el feedback y formación estratégica: este proceso permite vigilar y ajustar la ejecución de la estrategia, realizando los cambios necesarios cuando se requieran.

Kaplan y Norton citado en (Gallardo, 2012, p.339), luego de la experiencia adquirida en las empresas que han implementado el CMI concluyen que el principio fundamental del



Balanced Scorecard es que “no se puede medir lo que no se puede describir”; adicionalmente descubren dos factores comunes importantes:

- El foco estratégico: se refiere a las variables que se deben escoger dentro del cúmulo de variables, ya que tienen mayor probabilidad de impactar el logro de las metas, a éstas se les llama factores claves de éxito.
- Alineamiento estratégico: este implica que cada trabajador de la empresa, desde su puesto de trabajo, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional, por ende se hace necesario compartir los objetivos y metas de la empresa a todos los niveles, especificando las expectativas que la empresa espera de cada colaborador.

Con la globalización de la economía se hace necesario que las empresas apliquen la planeación estratégica con el fin de adelantarse a los cambios que se producen en el mercado, logrando competitividad y mayor rentabilidad, (Fuentes y Luna, 2011, p.2).

Se considera importante la aplicación del diseño del plan estratégico y cuadro de mando integral para la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA, porque permite definir la ruta a seguir para alcanzar los resultados planeados, analizando rigurosamente el ambiente interno y externo de la empresa, se identifican en primera instancia aspectos importantes que permitirán el fomento de la cultura organizacional (trabajo en equipo, reconocimiento de logros, sentido de pertenencia y comunicación formal e informal), paralelamente se identificaran las capacidades y limitaciones que pueda presentar la empresa, esto con el objetivo de formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas, de igual forma mitigar el impacto de las amenazas y debilidades para finalmente lograr los objetivos propuestos.

**3.2.3 Indicadores de Gestión:** son variables que miden cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos y permiten detectar como se encuentran las cosas en relación con algún aspecto en el logro de las metas, (Gallardo, 2012, p.295).

Es así como la parte operativa y la parte gerencial trabajan en equipo en busca de los resultados deseados, siendo uno de estos la estructuración de la empresa para alcanzar la confianza y la buena atención de los usuarios.

Para que dichos indicadores sean efectivos según (Lorino, 2000), citado en (Atencio y Sánchez, 2009, p.6), deben reunir las características que se mencionan a continuación:

- Ser relevante para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir información fácilmente de una parte a otra.

- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo – beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Por otra parte, según (Vidal, 2004, p.34), los indicadores de gestión se clasifican en tres grandes grupos enumerados a continuación:

- Indicadores de eficiencia: permiten medir el uso adecuado de los recursos para obtener un producto o un servicio, exigiendo ser comparado con algo o alguien, se caracterizan por estar relacionados con aspectos internos de la empresa, están dados por el número de unidades producidas y la cantidad de recursos utilizados.
- Indicadores de eficacia: Están enfocados hacia el logro de los resultados propuestos, relacionados con la cadena de valor del producto o servicio, midiendo sus atributos (calidad, precio, oportunidad, confiabilidad, comodidad).
- Indicadores de efectividad: se basan en la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los objetivos, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles, en otras palabras estos indicadores muestran la unión entre la eficiencia y eficacia.
- Indicadores de desempeño o líderes: ya que conducen a cambios en la organización alcanzando resultados finales, son propios de las perspectivas, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- Indicadores de resultado: estos miran el pasado, son de tipo histórico y muestran un resultado final.

Según (Gallardo, 2012, p.302); Los indicadores de gestión deben tener ciertas características y atributos, en el momento de hacer su definición, deben ser medibles, pertinentes y comprensibles; en el momento de la obtención de datos deben ser prácticos, oportunos y rentables; finalmente a la hora de hacerles seguimientos estos deben ser confiables y válidos.

### 3.3 MARCO CONCEPTUAL

Para la realización del diseño del plan estratégico y cuadro de mando integral de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, CENTRO DE SALUD FIRAVITوبا, se involucran algunos términos que se consideran relevantes en su desarrollo.

**Área Funcional:** conjunto de procesos, procedimientos y actividades realizados por diferentes dependencias de la organización alrededor de una finalidad común definida y diferenciada convencionalmente de otras.

**Cuadro de mando integral (CMI):** es una herramienta que permite formular, evaluar y controlar los objetivos claves de una organización a través de indicadores.

**Cultura organizacional:** hace referencia al conocimiento adquirido por los trabajadores de una empresa durante un periodo de tiempo, en el cual se comparten aspectos como: valores, liderazgo y formas de hacer las cosas.

**Diagnostico estratégico:** consiste en analizar una empresa a nivel interno y externo, con el fin de tomar decisiones efectivas que garanticen el éxito de la misma.

**Funciones:** Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos planeados para la ESE centro de salud Firavitoba; facultades conferidas a la entidad o a cada integrante o funcionario de la empresa.

**Monitoria estratégica:** con el fin de controlar y evaluar el plan estratégico, se requiere de indicadores de gestión que faciliten la toma de decisiones según el comportamiento del entorno

**Indicador:** unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables que afectan a la empresa, mediante su comparación.

**Estrategia:** son las acciones que ayudan a una empresa a alcanzar los resultados planeados.

**Planeación estratégica:** es el proceso que permite a las empresas su evaluación tanto interna como externa, facilitando el camino para alcanzar sus resultados planeados.

### 3.4 MARCO LEGAL.

- **Constitución Política de Colombia**, en su artículo 49 obliga al estado a reglamentar y organizar los niveles de atención para la prestación de los servicios de salud de conformidad a los principios de universalidad eficiencia y

solidaridad en los artículos 334 y 365 de la potestad de regular, controlar y vigilar el servicio de salud como servicio público.

- **Ley 100 de 1993**, por la cual se crea el “sistema de seguridad social integral”. Esta norma tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana.
- **La Ley 1122**, reforma parcialmente la Ley 100 de 1993 en cuanto al Sistema de Seguridad Social en Salud.
- **Ley 152 de 1994**, la cual tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342, y en general por el capítulo 2° del título XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación.
- **Ley 715 de 2001 (diciembre 21)**, por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.
- **Resolución 5123 de Diciembre 27 de 2003**, por la cual se reglamentan los procedimientos para la elaboración, aprobación, ajuste, seguimiento y control de los Planes Bienales de Inversión en Salud.
- **Decreto No. 1011 de 2006 (abril 3)**, por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- **Resolución Número 1043 de 2006 (del 3 de abril de 2006)**, por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.
- **Resolución No.1446 de 8 mayo de 2006**, Por la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los indicadores de monitoría del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud.
- **Resolución No. 1445 DE 2006 (8 de mayo de 2006)**, por la cual se definen las funciones de la Entidad Acreditadora y se adoptan otras disposiciones.
- **Ley 1122 de Enero 9 de 2007**, por la cual se hace algunas modificaciones en el sistema general de salud de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 357 y Resolución 473 de 2008**, Por medio del cual se reglamenta la evaluación y reelección de Gerentes o Directores de las Empresas Sociales del Estado del orden territorial.

### **3.5 MARCO GEOGRÁFICO.**

La E.S.E. Centro de salud Firavitoba, fue creada mediante acuerdo municipal No. 022 de septiembre de 2001. Da cobertura a 3.600 usuarios de los niveles 1 y 2 de Sistema Subsidiado en Salud. Ubicada en el municipio de Firavitoba que a su vez se encuentra en la provincia de Sugamuxi al centro oriente del departamento de Boyacá a una distancia de 9 Km de Sogamoso capital provincial, y a 80 Km de Tunja; a solo 23 Km del Pantano de Vargas, comunicados por carreteras pavimentadas, que cuenta además con el aeropuerto Alberto Lleras Camargo, tiene un área 109.9 Km<sup>2</sup> comprende tierras entre los 2.500 msnm y los 3.400 msnm con una temperatura promedio de 15 °C y una precipitación media anual de orden de 750 mm, cuenta con una población aproximada de 6.037 habitantes.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 TIPO DE ESTUDIO

Según el planteamiento del problema y formulación de los objetivos, se considera que el tipo de investigación que se realizará es de tipo exploratoria, descriptiva y concluyente con el fin de establecer las necesidades en la E.S.E. CENTRO DE SALUD DE FIRAVITOBA. Se requirió la aplicación de encuestas a los usuarios.

### 4.2 METODO DE ESTUDIO

**4.2.1 Método deductivo:** “consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, este método inicia con el análisis de postulados, leyes, para aplicarlos a soluciones particulares” (Bernal, 2006, p.56); de la teoría general de planeación estratégica se espera analizar y evaluar su aplicación concreta en una empresa pública, (Méndez, 2006, p.240); Por tal razón, se considera que la utilización de este método permite el análisis de las características y actividades desarrolladas en las áreas de operación y administrativas de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.

**4.2.2 Fuentes Primarias:** funcionarios, usuarios, informes de gestión, estatutos, reglamentación, manual de procesos y procedimientos, Meci 1000-2005, estados financieros, bases de datos, entre otros.

**4.2.3 Fuentes secundarias:** bases bibliográficas de datos, tesis, libros y revistas.

**4.2.4 Técnicas de recolección de la información:** para la realización del proyecto se utilizaron las siguientes técnicas:

**Para fuentes primarias son:**

- Encuesta a funcionarios
- Encuesta a los usuarios.

**Para fuentes secundarias son:**

- Observación y análisis de la base documental existente en la E.S.E. Centro de Salud Firavitoba.
- Revisión bibliográfica

**4.2.5 Instrumentos de recolección de la información:** los instrumentos utilizados para la recolección de datos serán las encuestas aplicados a los funcionarios y usuarios de la E.S.E. Centro de Salud Firavitoba, (**Anexo 1**).

**4.2.6 Población interna y externa:** para la realización del proyecto se consideró necesario analizar dos tipos de población (empleados y usuarios), para la primera no fue necesario calcular tamaño de la muestra debido a que es una población finita siendo 15 empleados.

**4.2.7 Población y muestra:** se aplicó una encuesta a los usuarios del servicio de salud de la E.S.E. Centro de Salud Firavitoba del régimen subsidiado, niveles 1 y 2 (correspondiente a la población rural y urbana) para un N= 3600 y con el objeto de convertir la información en una distribución Normal, se debe considerar un tamaño de muestra superior a 30. Aplicando la siguiente formula:

DONDE:

$$n = \frac{z^2 P \cdot Q \cdot N}{z^2 P \cdot Q + N \cdot E^2}$$

**Z=** 95% nivel de confianza. → 1.96

**P=** 85%

**Q=** 15%

**N=** 3600 usuarios

**E=** 5% = 0,05

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.85) * (0.15) * 3600}{(1.96)^2 * (0.85 * 0.15) + (3600 * (0.05)^2)}$$

n= 185,80 = 186 encuestas a usuarios

Con relación al tipo de muestreo, este fue el aleatorio simple, el cual se basa no solo en hacer estimaciones de la población, sino en estimar los márgenes de error a dichas estimaciones. En tal sentido, este método se aplicó a los usuarios (clientes externos) del centro de Salud, tomando como muestra 186 usuarios al azar de los niveles 1 y 2 (los cuales corresponden indistintamente a las poblaciones Rurales y Urbanas del Municipio de Firavitoba), es de acotar, que dicho tipo, puede ser reemplazado por una tabla de números aleatorios.

De igual manera, para el grupo de empleados (clientes internos) por ser un número inferior a 30 unidades poblacionales, se utilizó la técnica del Censo a los 15 que actualmente laboran en la entidad.

**4.2.8 Tratamiento de la Información:** Con el fin de tabular y analizar la información recopilada para el desarrollo del proyecto, se utilizaron técnicas de análisis matemático y estadístico como son: software especializado (Spss versión 20 y Excel), garantizando la confiabilidad de los resultados, (**Anexo 2**).

## 5. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

### 5.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA ACTUAL E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITوبا

Por medio del acuerdo 022 de septiembre 10 de 2001 se crea la E.S.E. Centro de salud de Firavitoba como unidad administrativa especial y una entidad descentralizada del orden municipal dotada de personería jurídica autonomía administrativa y patrimonio propio adscrita a la dirección local de salud.

Hoy en día el centro de salud de Firavitoba es una empresa social del estado que brinda a sus afiliados un portafolio de servicios en atención básica primaria: consulta externa de medicina, odontología, enfermería, consulta prioritaria de urgencias en ayudas diagnósticas, donde se ofrece el servicio de laboratorio clínico, actividades de detección temprana como: alteraciones del crecimiento y desarrollo en niños y niñas menores de 10 años, alteraciones del desarrollo del joven de 10 a 29 años, alteraciones en el embarazo, cáncer de cuello uterino, cáncer de seno, maltrato infantil, violencia intrafamiliar y todo lo relacionado con promoción y prevención: vacunación, control del adulto mayor, toma de citologías, asesoría en planificación familiar, atención preventiva en salud bucal, agudeza visual, educación al usuario, servicio de ambulancia, procedimientos menores, curaciones, micro nebulizaciones e inyectología.

- **Domicilio principal:** El área administrativa y de salud se encuentra ubicada en calle 9 # 3 – 80 Firavitoba (Boyacá); actualmente cuenta con (6) sedes en el área rural, centros de salud de servicio integral ubicados en sitios estratégicos del municipio: Vereda las Monjas, Vereda Diravita Alto, Vereda Mombita Alto, Vereda san Carlos, Vereda san Antonio y Vereda Baratoa.
- **Objeto social:** la Prestación de servicios de salud, entendidos como un servicio público y como parte integrante del sistema de Seguridad Social en Salud. En consecuencia, adelanta actividades de promoción y prevención para evitar en el mediano y largo plazo, la progresión y ocurrencia de desenlaces adversos de la enfermedad, enfrentar los retos de envejecimiento poblacional, la transición demográfica y disminuir la inequidad en salud en el municipio de Firavitoba con calidad y eficiencia.
- **Clasificación:** la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE SALUD FIRAVITوبا está clasificada como entidad pública descentralizada del orden municipal, dotada con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, cuyo objeto principal es el de prestar servicios de salud de primer nivel de complejidad.



- **Misión**

La EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA, es una entidad prestadora de servicios de salud de primer nivel de atención, con sentido social, satisfaciendo las necesidades de la salud de sus usuarios, apoyando y brindando asistencia médica a la comunidad, acogéndose a los principios de eficiencia, eficacia y economía de manera que facilite el cumplimiento de la función social asumida por la institución, enmarcada en la constitución y las leyes.

- **Visión**

En el año 2014 pretende consolidarse como institución líder de la provincia de Sugamuxi y ser la entidad preferida en prestación de servicios integrales de salud, manteniendo un excelente nivel de calidad, suministrando un portafolio de servicios integrales con un recurso humano capaz y comprometido, utilizando eficaz y eficientemente los recursos.

- **Valores**

**Respeto:** disposición permanente a reconocer, aceptar y comprender a todas las personas que interactúan en el proceso de atención al usuario en los servicios de salud.

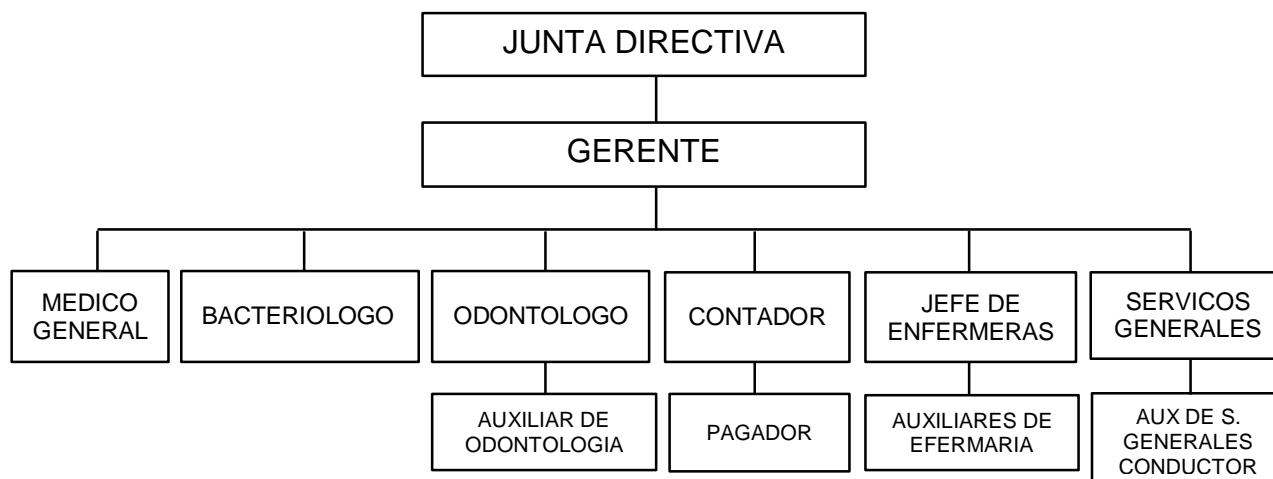
**Responsabilidad:** es la capacidad de sentirse obligado a dar una respuesta o a cumplir un trabajo sin presión externa alguna. Tiene dos vertientes: individual y colectiva. Individualmente es la capacidad que tiene una persona de conocer y aceptar las consecuencias de sus actos libres y conscientes. Colectivamente, es la capacidad de influir en lo posible en las decisiones de una colectividad, al mismo tiempo que se responde de las decisiones que se toman como grupo social en donde se está incluido.

**Tolerancia:** la tolerancia implica el respeto por los otros y por sus propias formas de ser y de pensar.

- **Objetivos**

- Garantizar a la población el acceso oportuno a los servicios de promoción de salud y prevención de la enfermedad.
- Adaptar los procesos administrativos para maximizar recursos y aumentar la rentabilidad financiera.
- Garantizar los mecanismos de participación ciudadana y comunitaria establecidos por la ley y los reglamentos.
- Implementar mecanismos de desarrollo del talento humano, en forma continua y permanente para que respondan al cumplimiento de los objetivos.

**Figura 1 ORGANIGRAMA. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.**



Fuente: Gerencia E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA, (2014)

### 5.1.1 Políticas Empresariales

- **Control Externo**

El órgano de control externo y vigilancia externa de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA es la Contraloría General de la Republica. Adicionalmente, la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA suministra la información requerida por otros entes públicos, como son la Procuraduría General de la Nación, la Contaduría General de la Nación, el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de la protección social, entre otras, sobre asuntos particulares dentro de sus respectivas competencias. Por otra parte, la entidad está sujeta al control social de la ciudadanía.

- **Compromiso con la integridad**

La E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA manifiesta su clara disposición a autorregularse, para la cual se compromete a encaminar sus actividades de conformidad con los principios enunciados en la constitución Política de Colombia, orientándose hacia una gestión íntegra, con principios y valores éticos frente a todos sus grupos de interés.

- **Compromiso con la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional estará orientada a la construcción de sentido de pertenencia y al establecimiento de relaciones de dialogo y colaboración entre

los servidores públicos de la entidad; para ello la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA establecerá procesos y mecanismos comunicativos que garanticen la interacción y la construcción de visiones comunes.

- **Compromiso con la calidad**

El compromiso de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA con la calidad se orienta fundamentalmente al mejoramiento continuo de sus procesos, con el fin de atender eficazmente las necesidades del sector, para promover el desarrollo del mercado en beneficio de los usuarios de los servicios de salud

- **Compromiso con la rendición de cuentas**

La E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA se compromete a realizar una efectiva rendición de cuentas de manera periódica, con el objeto de informar a la ciudadanía sobre el proceso de avance y cumplimiento de las metas, y de la forma como se está ejecutando el presupuesto, cuyo documento correspondiente será publicado en la página Web de la entidad.

- **Atención de quejas y reclamos**

La atención de quejas y reclamos, se realizara mediante el procedimiento establecido por el cual la ciudadanía puede presentar quejas, solicitudes, reclamaciones, consultas e informaciones referentes a la administración, a las cuales se les dará respuesta en los términos previstos por la ley. Este procedimiento, al igual que ejemplares del código de Buen Gobierno y el Código de Ética estará a disposición para consulta permanente por parte de todos los interesados.

## **5.2. EVALUACIÓN DEL SECTOR EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

El diagnóstico del medio ambiente externo (entorno), tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud que ellos pueden producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza).

**5.2.1. Factores claves de éxito:** representan áreas de desempeño, aspectos de la organización o características de los productos o servicios, que contribuyen de una manera determinante en el éxito de la Organización. Para este análisis comparativo se tomó como referencia la E.S.E. Centro de Salud Tota. Se considerarán factores claves de éxito de la E.S.E CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.

- Capacidad de la planta física.

- Disponibilidad de Recursos de Inversión.
- Disponibilidad de equipos y suministros.
- Planta médica y personal especializado.
- Accesibilidad al usuario.
- Cobertura hasta los puntos más apartados del municipio.
- Extensión de horarios.
- Preferencia por parte del usuario.
- Programas de bienestar dirigidos al usuario.

**5.2.2 Matriz del Perfil Competitivo (MPC):** en el proceso de formulación de estrategias es importante identificar y evaluar los objetivos, estrategias debilidades y fortalezas de los competidores; por tanto, la matriz de perfil competitivo es una herramienta importante que resume dicha información respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Quién es el competidor importante? ¿Qué factores son los de mayor importancia en el campo de la salud? ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en el campo de salud? (Fred, 1991, p.191).

Esta herramienta permite analizar el ambiente, midiendo la posición estratégica de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA dentro de su entorno. Es la comparación sistemática de la Organización con sus competidores.

### **5.2.3. Procedimiento para desarrollar la matriz MPC**

- Definición de los factores y variables claves de éxito en el campo de la salud
- Asignar un peso a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante), de acuerdo a la importancia.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa: 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor), 4 (fortaleza importante).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva clasificación, para establecer su resultado ponderado para cada variable.
- El resultado total, se obtiene de sumar los resultados de cada empresa, mostrando la posición competitiva de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA frente a sus competidores

**Figura 2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.**

FACTORES CLAVES DE EXITO	-	E.S.E. CENTRO DE SALUD DE FIRAVITOBA		E.S.E. CENTRO DE SALUD TOTA	
	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Capacidad de la Planta Física	0,13	2	0,26	3	0,39
Disponibilidad de Recursos de Inversión	0,1	1	0,1	2	0,2
Disponibilidad de Equipos y Suministros	0,15	3	0,45	4	0,6
Planta médica y Personal Especializado	0,1	3	0,3	4	0,4
Accesibilidad al Usuario	0,1	3	0,3	3	0,3
Cobertura hasta los Puntos más Apartados del Municipio	0,1	3	0,3	3	0,3
extensión de horarios	0,13	1	0,13	1	0,13
preferencia por parte del usuario	0,15	4	0,6	4	0,6
Programas de Bienestar Dirigidos al Usuario	0,04	3	0,12	4	0,16
<b>Total Resultado Ponderado</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>2,56</b>	<b>-</b>	<b>3,08</b>

Fuente: Elaboración propia.

**5.2.4. Análisis de la matriz de perfil competitivo (MPC):** comparar la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA con la E.S.E. CENTRO DE SALUD TOTA, es básicamente una ponderación de capacidad de cobertura para los usuarios hasta los puntos más apartados, planta y equipo especializados y programas de bienestar para el usuario.

- Se puede apreciar claramente que la E.S.E. CENTRO DE SALUD TOTA se encuentra en ventaja respecto de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.

- La E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA esta levemente por encima del punto de equilibrio lo que implica que las directivas deben tomar como referencia el resultado de la ponderación para realizar un mejoramiento pronto y continuo.
- Una fortaleza de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA frente a la E.S.E. Centro de Salud Tota está relacionada con su ubicación geográfica ya que de no haber atención inmediata (urgencias), podría desplazarse con más rapidez al municipio Sogamoso, al hospital regional o a las diferentes clínicas de la ciudad.
- Las debilidades más importantes de la E.S.E CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA se refieren a la baja disponibilidad de recursos de inversión para su infraestructura la cual necesita inversión en mejoras locativas y una buena adecuación de la planta física.

**5.3.1 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE):** esta herramienta permite medir y evaluar el E.S.E CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA respecto al medio ambiente, con factores menos manejables. Esta evaluación permite identificar oportunidades y amenazas.

### 5.3.2. Procedimiento para desarrollar la matriz MEFE

- Identificar los factores claves de control externos a la empresa.
- Asignar ponderación de cada factor clave según su importancia relativa en el sector; para realizar la ponderación se distribuyen los valores entre 0.00 y 1.00 de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones dadas a los factores sea igual a 1.00.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa: 1 (amenaza importante), 2 (amenaza menor), 3 (oportunidad menor), 4 (oportunidad importante).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva clasificación, para establecer su resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el propósito de determinar el resultado total ponderado para una organización.

**Figura 3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA.**

FACTOR EXTERNO	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Políticas gubernamentales	0,03	3	0,09
Oferta de servicios especializados por parte de hospitales del entorno	0,08	3	0,24

Capacidad de planta de hospitales del entorno	0,08	2	0,16
Centros universitarios ubicados en el entorno	0,1	4	0,4
Preferencia de los usuarios por un servicio cercano a su sitio de residencia	0,11	4	0,44
Los avances tecnológicos en infraestructura hospitalaria tienen alto costo	0,1	1	0,1
Crecimiento de la demanda	0,1	3	0,3
Posicionamiento geográfico	0,06	3	0,18
Calidad humana del personal que labora en los centros hospitalarios	0,06	2	0,12
Acceso fácil a programas de capacitación en talento humano y gestión empresarial	0,05	3	0,15
Los usuarios permanecen a la expectativa de la creación de nuevos servicios de salud cerca de su residencia	0,07	4	0,28
Buena infraestructura vial intermunicipal	0,05	3	0,15
Políticas de mercadeo del entorno hospitalario orientadas a atraer usuarios	0,11	1	0,11
<b>Total resultado ponderado</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>2,72</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

**5.3.3. Interpretación matriz de evaluación de factor externo (MEFE)**, (Fred, 1991, p.123), afirma que sin tener en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado más alto posible para una organización es de 4.0, mientras que el resultado total ponderado menor posible es de 1.0, por tanto el resultado es de 2.72.

**5.3.4. Análisis de la matriz de evaluación de factor externo (MEFE)**: teniendo en cuenta que el punto de equilibrio es 2,5 la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA se encuentra en un nivel aceptable respecto a su referente la E.S.E. Centro de salud Tota, pero con amenazas que deben tener en cuenta para mejorar en cuanto a su desempeño.

- Las Políticas Gubernamentales que aseguran la cobertura del servicio de salud a la población más vulnerable (Ley 715 de 2001, Ley 152 de 1994 y Resolución 1046 de 2006) y el aseguramiento de la Calidad de dichos servicios (Decreto 1011 y Resolución 1446 de 2006), ofrecen un marco legal propicio para el sostenimiento, crecimiento y proyección de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA dentro de su entorno y hacia el futuro.

- Como es evidente que no es posible de manera inmediata la adquisición de equipos y recursos suficientes para prestar servicios altamente especializados, la cercanía de los mismos en la Ciudad de Sogamoso constituye en una buena oportunidad de garantizar al usuario su prestación oportuna.
- La capacidad de planta (infraestructura física) de los hospitales del entorno, es una oportunidad. porque la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA se puede apoyar en ellos sobre todo en ayudas diagnósticas y consultas especializadas para cumplir cabalmente con su cobertura.
- La cercanía de Centros Universitarios, Instituciones Educativas y de Asesoría, constituye en una gran oportunidad para mejorar implementar programas de capacitación y asesoría, que contribuyan a mejorar la calidad del servicio al usuario.
- La preferencia de los usuarios por un servicio cercano a su residencia y la expectativa por el mejoramiento de su Portafolio, constituye en una buena oportunidad de garantizar la inversión en nuevos equipos y programas de atención.
- Los avances tecnológicos (equipos, herramientas y especialización) para la prestación de servicios especializados tienen un costo muy alto. Esto constituye una amenaza, ya que reduce las posibilidades de que en un futuro cercano a la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA tenga acceso a ellos.
- El posicionamiento geográfico de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA y la buena infraestructura vial del entorno, constituyen una oportunidad, ya que facilita el acceso de los usuarios y los servicios de apoyo de otras Empresas de salud.
- El alto nivel del gasto en la prestación de servicios de salud, se refleja como una amenaza, ya que limita las posibilidades de inversión para la ampliación de sus programas de servicios.

#### **5.4. EVALUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN**

**5.4.1. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI):** esta herramienta permite medir y evaluar la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA, respecto a los factores internos que la afectan, evaluando fortalezas y debilidades.

La auditoría de la situación interna se aplica a través de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), la cual permite resumir y recopilar fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, esta matriz se constituye a través de los siguientes pasos, (Fred, 1991, p.125).

#### **5.4.2. Procedimiento para desarrollar la matriz (MEFI)**

- Identificación de los factores claves de la organización; es decir sus debilidades y fortalezas.



- Asignar un peso a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante), de acuerdo a la importancia de los mismos para alcanzar el éxito de una organización.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa: 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor), 4 (fortaleza importante).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva clasificación, para establecer su resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el propósito de determinar el resultado total ponderado para una organización.

**Figura 4 Matriz de evaluación del factor interno (MEFI) de la E.S.E. CENTRO SALUD DE FIRAUTOBA.**

FACTOR INTERNO	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEBIDAMENTE DISEÑADA E IMPLEMENTADA	0,019	1	0,019
INDICADORES DE GESTIÓN EFICIENTES Y APLICABLES	0,02	1	0,02
SISTEMA DE PREVISIÓN DE CAMBIOS EN EL ENTORNO Y NECESIDADES DEL USUARIO	0,019	2	0,038
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEBIDAMENTE CONFORMADO Y CON OBJETIVOS CLAROS	0,018	2	0,036
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL PERIÓDICOS Y APROPIADOS	0,02	3	0,06
EXISTENCIA PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL	0,019	2	0,038
EQUILIBRIO ENTRE JERARQUÍA DEL CARGO Y RESPONSABILIDAD DEL MISMO CLARA Y SATISFACTORIA	0,02	2	0,04
SISTEMA DE INCENTIVOS Y SANCIONES DEBIDAMENTE IMPLEMENTADO	0,02	2	0,04
INTEGRACIÓN SATISFACTORIA DE TODOS LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA ORGANIZACIÓN	0,019	2	0,038
SISTEMA DE QUEJAS Y RECLAMOS DEBIDAMENTE ESTABLECIDO	0,018	3	0,054
HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN Y RENDIMIENTO EFICACES	0,02	2	0,04
SISTEMAS DE PROMOCIÓN INTERNA DE EMPLEADOS	0,019	2	0,038
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEBIDAMENTE DISEÑADO E	0,02	2	0,04

IMPLEMENTADO			
SISTEMA DE NORMAS, CONTROL E INCENTIVOS DE PRODUCTIVIDAD	0,019	1	0,019
PORTAFOLIO DE SERVICIOS SUFICIENTE Y RENTABLE	0,02	2	0,04
COBERTURA TOTAL DE NECESIDADES DEL USUARIO	0,02	2	0,04
SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS POR LA ATENCIÓN DE TODO EL PERSONAL	0,02	3	0,06
TAMAÑO APROPIADO DE LAS INSTALACIONES	0,019	1	0,019
EQUIPOS Y SUMINISTROS SUFICIENTES	0,02	2	0,04
ECONOMÍA DE ESCALA APROPIADA	0,02	1	0,02
NIVEL DE GASTOS OPERATIVOS APROPIADO	0,02	1	0,02
ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS EFICACES	0,018	2	0,036
NIVEL DE RENTABILIDAD APROPIADO	0,02	1	0,02
BUENA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN	0,02	1	0,02
NIVEL APROPIADO DE ROTACIÓN DE ACTIVOS	0,019	2	0,038
DECLARACIÓN ESCRITA DE MISIÓN Y VISIÓN	0,028	3	0,084
EL PERSONAL CONSIDERA AL GERENTE COMO BUEN LÍDER	0,02	3	0,06
APROPIADA SINERGIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	0,019	3	0,057
ESTILOS GERENCIALES PARTICIPATIVOS	0,019	4	0,076
MANUAL DE FUNCIONES APROPIADO	0,03	4	0,12
AMBIENTE PROPICIO PARA EL DESARROLLO DE LAS LABORES	0,019	3	0,057
BUENAS CONDICIONES DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO	0,018	3	0,054
MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES BUENAS	0,019	3	0,057
ESTÍMULO DE LA CREATIVIDAD	0,018	3	0,054
NIVEL ACEPTABLE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	0,019	3	0,057
AUSENTISMO MODERADO	0,018	2	0,036
ALTO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR	0,02	4	0,08
PERSONAL COMPETENTE, EFICIENTE Y MOTIVADO	0,02	4	0,08
ESTADO DE ÁNIMO FAVORABLE	0,019	4	0,076

DEL PERSONAL			
SATISFACCIÓN DEL USUARIO POR LA ATENCIÓN DEL PERSONAL MÉDICO	0,02	4	0,08
IDENTIFICACIÓN Y APOYO MORAL DE LA COMUNIDAD HACIA SU CENTRO DE SALUD	0,02	4	0,08
LOS SERVICIOS EXISTENTES SON ADECUADOS Y CUMPLEN SUS OBJETIVOS	0,019	3	0,057
LAS INSTALACIONES DEL CENTRO DE SALUD SE ENCUENTRAN BIEN UBICADAS	0,019	3	0,057
ALTO POTENCIAL DE CONSUMO DE NUEVOS SERVICIOS	0,019	4	0,076
CUBRIMIENTO TOTAL DE LA POBLACIÓN AFILIADA AL RÉGIMEN SUBSIDIADO Y VINCULADOS	0,019	4	0,076
CONTABILIDAD APROPIADA	0,018	3	0,054
CONTROL FINANCIERO PERMANENTE	0,019	3	0,057
MANEJO APROPIADO DE FLUJOS DE FONDOS	0,018	3	0,054
POLÍTICAS DE DEPRECIACIÓN DEBIDAMENTE IMPLEMENTADAS	0,019	3	0,057
BAJO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,019	4	0,076
BUEN ÍNDICE DE LIQUIDEZ	0,019	3	0,057
<b>Total resultado ponderado</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>2,602</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

**5.4.3 Análisis de la matriz de factor interno (MEFI)** este análisis está basado en las evidencias presentadas en el archivo y en el análisis de los estados financieros de los últimos años de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA, en la Gerencia del Dr. Gonzalo Carreño.

- La ausencia de una Planeación Estratégica debidamente diseñada y la falta de indicadores de gestión apropiados para la medición de los aspectos evaluados, deja campo a la incertidumbre respecto al actuar apropiado frente a circunstancias adversas o favorables y obliga a la improvisación.
- La escasa implementación de programas de capacitación da espacio al estancamiento profesional, emocional y humano del personal. Todos los seres humanos necesitan renovar permanentemente sus conocimientos y volver a sus principios para mantener la calidad de su trabajo.
- El equilibrio entre la Jerarquía del Cargo y la responsabilidad se da de manera poco satisfactoria por la falta de integración de parte de los funcionarios dentro de la empresa, esto genera apatía por parte de estos.

- La promoción y prevención interna entre los funcionarios es baja en cuanto a los procesos internos y esto genera algún nivel de insatisfacción por parte de estos y menor compromiso.
- La implementación del Sistema de Gestión de Calidad es aun deficiente, se presentan algunas fallas en los procesos y procedimientos por dependencias, en cuanto al campo de aplicación de herramientas de medición, de programas de capacitación y diagnósticos apropiados.
- Los servicios que presta en la actualidad la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA gozan de prestigio por parte de algunos usuarios, el portafolio de productos es aceptable de acuerdo a las necesidades de la comunidad.
- El tamaño de las instalaciones, el número de equipos y los suministros con que cuenta el E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA no son suficientes para las posibilidades que tiene la empresa de ampliar su cobertura y su portafolio de servicios.
- La economía de escala adversa es causa de bajos niveles de rentabilidad.
- El prestigio que goza el Gerente frente a sus empleados y el cuerpo médico ante los usuarios constituye una fortaleza, pues proyecta confianza hacia el entorno.
- La existencia de un Manual de Funciones es herramienta clara para la implementación de planes de mejoramiento.
- El personal del E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA goza de alto prestigio ante los usuarios, en lo que a profesionalismo y responsabilidad se refiere.
- La comunidad manifiesta su apoyo al Centro de Salud de Firavitoba E.S.E. y manifiesta interés en que se desarrollen nuevos programas de servicios. Afirman que prefieren obtenerlos en su municipio, así en otras partes se cuente con mejores instalaciones y equipos.
- El cubrimiento total de personas afiliadas al Régimen Subsidiado y Vinculados, ofrece un amplio mercado para la apertura de nuevos servicios y una alta expectativa de ingresos.
- El bajo nivel de endeudamiento del E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA le proporciona a la empresa solidez y autonomía.
- La baja rentabilidad de la inversión es consecuencia del alto nivel de gastos que enfrenta la Empresa, lo cual reduce marcadamente las utilidades de los períodos contables.

### **5.5 Matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)**

Para (Montaño, 2008, p.23), esta matriz es una de las herramientas más conocidas y difundidas a nivel de análisis estratégico debido a su carácter altamente práctico, para su elaboración se toman las variables más relevantes (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) de las matrices MPC, MEFI y MEFE, luego se procede al correspondiente cruce de estas variables, obteniendo como resultado las estrategias efectivas que se mencionan a continuación:

- Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia, que surgen de la combinación de oportunidades del entorno para superar las debilidades de la organización, estas estrategias se dan cuando la empresa se encuentra en la posibilidad de aprovechar de manera conveniente situaciones favorables que se presenten.
- Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema
- Las estrategias DA, surgen de la combinación de las debilidades que deberán ser reducidas a través de la posibilidad de evitar las amenazas del entorno.

Constituye una apropiada herramienta para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, proporcionando acciones estratégicas posibles.

**Figura 5 Matriz DOFA de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA**

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<b>MATRIZ DOFA CENTRO DE SALUD DE FIRAVITIBA E.S.E.</b>	<p>F1. El Gerente es considerado por sus subalternos como un buen líder.</p> <p>F2. Existe Manual de Funciones.</p> <p>F3. El ambiente laboral es propicio para el desarrollo de actividades.</p> <p>F4. Buena comunicación y relaciones interpersonales entre los trabajadores.</p> <p>F5. Bajo nivel de ausentismo y rotación de personal.</p> <p>F6. Alto sentido de responsabilidad del trabajador.</p> <p>F7. Personal con alto nivel de profesionalismo y buena motivación.</p> <p>F8. Alto prestigio del cuerpo médico ante la comunidad de usuarios.</p> <p>F9. Los usuarios apoyan a la Empresa y manifiestan sentido de pertenencia hacia ella.</p> <p>F10. Los usuarios manifiestan interés en que se aumente el Portafolio de Servicios y están dispuestos a utilizarlos con preferencia frente a otras entidades que prestan servicios de salud.</p> <p>F11. Los servicios existentes se encuentran bien diseñados y tienen amplia cobertura.</p> <p>F12. Cobertura total de población afiliada al Régimen Subsidiado y Vinculados.</p> <p>F13. Se maneja contabilidad apropiada, se controlan los flujos de fondos y se implementan políticas de depreciación.</p> <p>F14. El índice de endeudamiento es bajo, por tanto, la solidez y la autonomía financiera son altas.</p> <p>F15. El nivel de ingresos por venta de servicios tiene tendencia a subir.</p> <p>F16. La Unidad Móvil al servicio del Centro de Salud asegura cubrimiento en el entorno.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO	
<p>O1. Las políticas gubernamentales que buscan asegurar la cobertura en salud a la población más vulnerable y la calidad de los servicios prestados, aseguran la</p>	<p>1. La Gerencia aprovechará su capacidad de liderazgo para aprovechar al máximo los escenarios legales y gestionar sistemas de calidad integrales (F1; O1).</p>	<p>6. Aprovechar la cercanía a centros universitarios para adelantar convenios que sirvan no solo para diseñar modelos estratégicos y de gestión de calidad, sino</p>	

<p>continuidad de la Empresa y ofrecen un marco legal apropiado para el mejoramiento continuo.</p> <p><b>O2.</b> Cercanía a centros hospitalarios con amplia infraestructura y equipos especializados, que sirven de apoyo para asegurar la prestación de todos los servicios a los usuarios.</p> <p><b>O3.</b> La existencia de centros universitarios en el entorno cercano, asegura la disponibilidad de fuentes de asesoría y capacitación.</p> <p><b>O4.</b> Los usuarios manifiestan preferencia por un servicio cercano a su sitio de residencia.</p> <p><b>O5.</b> La infraestructura vial es apropiada para el acceso al Centro de Salud y para relacionarse con el entorno.</p> <p><b>O6.</b> El crecimiento de la demanda es permanente.</p> <p><b>O7.</b> Se cuenta con oportunidades de adquirir en el entorno créditos cómodos para proyectos de inversión.</p>	<p><b>2.</b> Ofrecer un ambiente agradable, participativo y accesible para que los centros universitarios del entorno se interesen en hacer del Centro de Salud un campo de aplicación de conocimientos (F2, F3, F4, F6; O3)</p> <p><b>3.</b> Mantener y mejorar el portafolio de servicios de la empresa por medio de la excelencia en la prestación de los servicios médicos, con el objeto de aumentar la preferencia del usuario por el Centro de Salud, con relación a otras entidades hospitalarias (F8, F9, F11; O4, O6).</p> <p><b>4.</b> Estimular proyectos de inversión que permitan sostener y aumentar el portafolio de servicios, con el objeto de ampliar la cobertura en el entorno (F10, F11, F12, F16; O3, O6).</p> <p><b>5.</b> Mantener y aumentar los programas de asistencia médica y atención básica en los puntos apartados del municipio (F16; O4, O5).</p>	<p>también para implementarlos, evaluarlos y mejorarlos continuamente (D1, D2, D3, D7; O3).</p> <p><b>7.</b> La cercanía de centros universitarios y de entidades prestadoras de servicios de asesoría, ofrece posibilidades de adelantar programas de capacitación de personal (D3; O3).</p> <p><b>8.</b> La expectativa de los usuarios por la ampliación del portafolio de servicios, es un incentivo para adelantar estudios de inversión y creación de nuevos productos (D8; O4, O6, O7).</p> <p><b>9.</b> Mejorar los niveles de atención al cliente, calidad humana y eficiencia del servicio, aprovechando los programas de capacitación y los planes de inversión (D3, D9; O2, O7).</p> <p><b>10.</b> Ampliar el área física de trabajo, los equipos y suministros, aprovechando los planes de inversión que se diseñen y la disponibilidad de los usuarios para hacer uso de los nuevos servicios (D10, D11; O4, O6, O7).</p> <p><b>11.</b> Disminuir el impacto de los gastos aumentando el portafolio de productos, el nivel de ingresos y mejorando el control de los recursos (D12, D14, D15; O4, O6, O7).</p> <p><b>12.</b> Aumentar el recobro de cartera que adeudan las EPS del régimen subsidiado (D15; O1).</p> <p><b>13.</b> Incrementar y sostener el crecimiento económico, ampliando servicios, controlando el gasto y abriendo escenarios para a mediano y corto plazo alcanzar la solvencia económica y logística suficiente para ofrecer servicios de Urgencias las 24 horas (D16; O4, O6, O7)</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<p><b>FA</b></p>	<p><b>DA</b></p>
<p><b>A1.</b> Capacidad de planta y tecnología de los servicios hospitalarios del entorno.</p> <p><b>A2.</b> Los avances tecnológicos en equipos y suministros para la atención hospitalaria tienen alto costo.</p> <p><b>A3.</b> Las políticas de calidad y atención al cliente implementadas por algunos centros hospitalarios atraen clientes de otros lugares.</p> <p><b>A4.</b> Algunos centros hospitalarios adoptan políticas de mercadeo con el fin de atraer clientes de otros sectores geográficos.</p>	<p><b>14.</b> Aprovechar la capacidad de liderazgo de la Gerencia para contrarrestar situaciones adversas, haciendo competitiva la empresa y generando ventajas competitivas en el entorno, que permitan mantener y aumentar la cobertura de usuarios (F1, A1, A3, A4).</p> <p><b>15.</b> Implementar sistemas de Gestión de Calidad, incentivados por la buena actitud y liderazgo gerencial, el buen ambiente laboral y las herramientas existentes (F1, F2, F3, F6, F8; A3)</p> <p><b>16.</b> Aprovechar el potencial de ventas de nuevos servicios que ofrece el entorno del Centro de salud, con el objeto de canalizar recursos que en la actualidad llegan a otros centro hospitalario y no a las finanzas de la Empresa (F8, F9, F10, F11, F12; A1, A3, A4)</p> <p><b>17.</b> Incrementar el campo y frecuencia de acción de los servicios apoyados por la Unidad Móvil, con el objeto de contrarrestar las expectativas que se puedan generar en el entorno por los servicios de otras entidades de salud (F16; A3, A4)</p> <p><b>18.</b> Gestionar recursos aprovechando el bajo nivel de endeudamiento de la Empresa, con el objeto de ampliar programas de inversión que permitan a la Organización acceder a tecnologías y suministros modernos con los cuales incrementar y mejorar el servicio (F13, F14, F15; A2)</p>	<p><b>19.</b> Analizar, discutir, implementar y controlar el Planeación Estratégica con el objeto de hacer competente la empresa frente a otras entidades de salud con mayor capacidad financiera, de planta y de equipos (D1; A3, A4).</p> <p><b>20.</b> Evaluar permanentemente las actividades comprometidas con los objetivos empresariales, de tal forma que se puedan identificar y corregir a tiempo desaciertos y poder implementar oportunamente planes de contingencia a través del Cuadro de Mando Integral (D2; A3, A4).</p> <p><b>21.</b> Hacer del mejoramiento continuo del servicio al usuario, por parte de todos los niveles de la Organización, la base de la implementación futura de un modelo de Gestión de Calidad y estrategia para afrontar las políticas de mercadeo de otras organizaciones.(D11;A3;D14;D15)</p> <p><b>22.</b> Diseñar programas de financiación e inversión que permitan ampliar la capacidad física de atención al usuario y los equipos y suministros necesarios para fortalecer el portafolio de servicios.(D6;D8;D13;A3;A4)</p>

**Fuente: Elaboración propia.**

## 5.6. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

Es una matriz que evalúa cuantitativamente las decisiones subjetivas sobre las ponderaciones y las clasificaciones de los factores claves de éxito seleccionados en las matrices MEFI, MEFE y MPC. Lo relevante de esta matriz es que el resultado final ayuda a priorizar las estrategias propuestas en la matriz DOFA, además de permitir el orden de implementación de cada estrategia, (Ducon y Rincón, 2009, p. 14).

Con el fin de seleccionar las estrategias más efectivas para la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA, se utilizó la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE), para procedimiento y presentación (**Anexo 3**).

A continuación se muestran dos tablas de resumen, en la primera se exponen las estrategias resultantes de la matriz DOFA y en la segunda las estrategias más importantes que resultaron luego de la elaboración de matriz MCPE.

**Figura 6** Estrategias Resultantes de la matriz DOFA

ESTRATEGIA	PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA
Estrategia 1 (F1; O1)	La Gerencia aprovechará su capacidad de liderazgo para aprovechar al máximo los escenarios legales y gestionar sistemas de calidad integrales.
Estrategia 2 (F2, F3, F4, F6; O3)	Ofrecer un ambiente agradable, participativo y accesible para que los centros universitarios del entorno se interesen en hacer del Centro de Salud un campo de aplicación de conocimientos.
Estrategia 3 (F8, F9, F10, F11, F12; A1, A3, A4)	Mantener y mejorar el portafolio de servicios de la empresa por medio de la excelencia en la prestación de los servicios médicos, con el objeto de aumentar la preferencia del usuario por el Centro de Salud, con relación a otras entidades hospitalarias.
Estrategia 4 (F16; A3, A4)	Estimular proyectos de inversión que permitan sostener y aumentar el portafolio de servicios, con el objeto de ampliar la cobertura en el entorno.
Estrategia 5 (F16; O4, O5)	Mantener y aumentar los programas de asistencia médica y atención básica en los puntos apartados del municipio.
Estrategia 6 (D1, D2, D3, D7; O3)	Aprovechar la cercanía a centros universitarios para adelantar convenios que sirvan no solo para diseñar modelos estratégicos y de gestión de calidad, sino también para implementarlos, evaluarlos y mejorarlos continuamente.
Estrategia 7 (D3; O3)	La cercanía de centros universitarios y de entidades prestadoras de servicios de asesoría, ofrece posibilidades de adelantar programas de capacitación de personal.
Estrategia 8 (D8; O4, O6, O7)	La expectativa de los usuarios por la ampliación del portafolio de servicios, es un incentivo para adelantar estudios de inversión y creación de nuevos productos.
Estrategia 9 (D3, D9; O2, O7)	Mejorar los niveles de atención al cliente, calidad humana y eficiencia del servicio, aprovechando los programas de capacitación y los planes de inversión.
Estrategia 10 (D10, D11; O4, O6, O7)	Ampliar el área física de trabajo, los equipos y suministros, aprovechando los planes de inversión que se diseñen y la disponibilidad de los usuarios para hacer uso de los nuevos servicios.
Estrategia 11 (D12, D14, D15; O4,	Disminuir el impacto de los gastos aumentando el portafolio de productos, el nivel de ingresos y mejorando el control de los recursos.

O6, O7)	
Estrategia 12 (D15; O1)	Mejorar el cobro de cartera que adeudan las EPS del régimen subsidiado.
Estrategia 13 (D16; O4, O6, O7)	Incrementar y sostener el crecimiento económico, ampliando servicios, controlando el gasto y abriendo escenarios para a mediano y corto plazo alcanzar la solvencia económica y logística suficiente para ofrecer servicios de Urgencias las 24 horas.
Estrategia 14 (F1, A1, A3, A4)	Aprovechar la capacidad de liderazgo de la Gerencia para contrarrestar situaciones adversas, haciendo competitiva la empresa y generando ventajas competitivas en el entorno, que permitan mantener y aumentar la cobertura de usuarios.
Estrategia 15 (F1, F2, F3, F6, F8; A3)	Implementar sistemas de Gestión de Calidad, incentivados por la buena actitud y liderazgo gerencial, el buen ambiente laboral y las herramientas existentes.
Estrategia 16 (F8, F9, F10, F11, F12; A1, A3, A4)	Aprovechar el potencial de ventas de nuevos servicios que ofrece el entorno del Centro de salud, con el objeto de canalizar recursos que en la actualidad llegan a otro centro hospitalario y no a las finanzas de la Empresa.
Estrategia 17 (F16; A3, A4)	Incrementar el campo y frecuencia de acción de los servicios apoyados por la Unidad Móvil, con el objeto de contrarrestar las expectativas que se puedan generar en el entorno por los servicios de otras entidades de salud.
Estrategia 18 (F13, F14, F15; A2)	Gestionar recursos aprovechando el bajo nivel de endeudamiento de la Empresa, con el objeto de ampliar programas de inversión que permitan a la Organización acceder a tecnologías y suministros modernos con los cuales incrementar y mejorar el servicio.
Estrategia 19 (D1; A3, A4)	Analizar, discutir, implementar y controlar el Plan Estratégico con el objeto de hacer competente la empresa frente a otras entidades de salud con mayor capacidad financiera, de planta y de equipos.
Estrategia 20 (D2; A3, A4)	Evaluar permanentemente las actividades comprometidas con los objetivos empresariales, de tal forma que se puedan identificar y corregir a tiempo desaciertos y poder implementar oportunamente planes de contingencia.
Estrategia 21 (D11;A3;D14;D15)	Hacer del mejoramiento continuo del servicio al usuario, por parte de todos los niveles de la Organización, la base de la implementación futura de un modelo de Gestión de Calidad y estrategia para afrontar las políticas de mercadeo de otras organizaciones.
Estrategia 22 (D6;D8;D13;A3;A4)	Diseñar programas de financiación e inversión que permitan ampliar la capacidad física de atención al usuario y los equipos y suministros necesarios para fortalecer el portafolio de servicios.

**Fuente: Elaboración propia.**

**Figura 7** Cuadro priorización por puntaje de evaluación (Matriz MCPE)

ORDEN	PUNTAJE	ESTRATEGIA
1	406	E 11- Disminuir el impacto de los gastos aumentando el portafolio de productos, el nivel de ingresos y mejorando el control de los recursos.
2	387	E 12- Mejorar el cobro de cartera que adeudan las EPS del régimen subsidiado.
3	387	E 19- Analizar, discutir, implementar y controlar la Planeación Estratégica con el objeto de hacer competente la empresa frente a otras entidades de salud con mayor capacidad financiera, de planta y de equipos.
4	387	E 13- Incrementar y sostener el crecimiento económico, ampliando servicios, controlando el gasto y abriendo escenarios para a mediano y



		corto plazo alcanzar la solvencia económica y logística suficiente para ofrecer servicios de Urgencias las 24 horas.
5	383	E 21- Hacer del mejoramiento continuo del servicio al usuario, por parte de todos los niveles de la Organización, la base de la implementación futura de un modelo de Gestión de Calidad y estrategia para afrontar las políticas de mercadeo de otras organizaciones.
6	382	E 14- Aprovechar la capacidad de liderazgo de la Gerencia para contrarrestar situaciones adversas, haciendo competitiva la empresa y generando ventajas competitivas en el entorno, que permitan mantener y aumentar la cobertura de usuarios.
7	380	E 10- Ampliar el área física de trabajo, los equipos y suministros, aprovechando los planes de inversión que se diseñen y la disponibilidad de los usuarios para hacer uso de los nuevos servicios.
8	378	E 16- Aprovechar el potencial de ventas de nuevos servicios que ofrece el entorno del Centro de salud, con el objeto de canalizar recursos que en la actualidad llegan a otro centro hospitalario y no a las finanzas de la Empresa.
9	377	E 22- Diseñar programas de financiación e inversión que permitan ampliar la capacidad física de atención al usuario y los equipos y suministros necesarios para fortalecer el portafolio de servicios.
10	373	E 18- Gestionar recursos aprovechando el bajo nivel de endeudamiento de la Empresa, con el objeto de ampliar programas de inversión que permitan a la Organización acceder a tecnologías y suministros modernos con los cuales incrementar y mejorar el servicio.
11	369	E 15- Implementar sistemas de Gestión de Calidad, incentivados por la buena actitud y liderazgo gerencial, el buen ambiente laboral y las herramientas existentes.
12	365	E 20- Evaluar permanentemente las actividades comprometidas con los objetivos empresariales, de tal forma que se puedan identificar y corregir a tiempo desaciertos y poder implementar oportunamente planes de contingencia.
13	364	E 17- Incrementar el campo y frecuencia de acción de los servicios apoyados por la Unidad Móvil, con el objeto de contrarrestar las expectativas que se puedan generar en el entorno por los servicios de otras entidades de salud.

**Fuente: Elaboración propia.**

## 6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA E.S.E CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA

### 6.1 Evaluación y Reformulación de la Plataforma Estratégica

#### 6.1.1 Criterios de evaluación de la misión:

Con el fin de aumentar y mejorar el progreso de la empresa, a través del establecimiento de objetivos y selección de estrategias efectivas, se considera necesario reformular la misión actual.

**Figura 8** Evaluación de la misión actual

CRITERIO	CUMPLE	NO CUMPLE
Clientes	X	
Productos	X	
Mercados	X	
Tecnología		X
Interés por la supervivencia	X	
Filosofía	X	
Concepto propio	X	
Imagen Publica	X	
Interés por los empleados		X
Calidad inspiradora		X

Fuente: Elaboración propia.

**6.1.2 Diseño de la misión:** Fundamentados en el mejoramiento del talento humano y en el desarrollo institucional, prestamos servicios de salud Integral, en el área de promoción de la salud y prevención para evitar en el mediano y largo plazo, la progresión y ocurrencia de desenlaces adversos de la enfermedad, enfrentar los retos del envejecimiento poblacional y la transición demográfica y disminuir la inequidad en salud en nuestro municipio de Firavitoba con equidad calidad y eficiencia.

**6.1.3. Criterios evaluación de la visión:** Para (Serna, 2008, p.59), la visión debe cumplir con ciertas características que permiten definir el camino a seguir de la organización, por tal motivo, se requiere de formular la visión actual para la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.

**Figura 9** Evaluación de la visión actual

CRITERIO	CUMPLE	NO CUMPLE
Planteada a largo plazo		X
Desafiante, retadora		X
Realista		X
Alcanzable		X

Medible		X
Integradora	X	
Tiempo		X

Fuente: Elaboración propia.

**6.1.4. Diseño de la visión:** En el próximo cuatrienio contaremos con la solidez institucional que nos permita satisfacer las necesidades de la población con respecto a su salud integral, a través de procesos técnicos, científicos y administrativos óptimos y de talento humano comprometido, altamente calificado que garanticen la prestación de servicios de salud con calidad, eficiencia, eficacia, efectividad y oportunidad.

**6.1.5. Valores corporativos:** Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los usuarios y directivos, (Mejía, 2012, p.2).

- **Servicio al cliente:** conocer y suplir las necesidades de los usuarios para interactuar a través del servicio especializado.
- **Innovación:** disposición permanente para crear y mejorar los productos, servicios y procesos.
- **Sentido de pertenencia:** cada integrante del Centro de Salud de Firavitoba E.S.E., se identifica plenamente con su labor, comprometiéndose de lleno con la organización.
- **Compromiso social:** todos los miembros de la organización trabajaran con interés y determinación en el logro de los objetivos de la institución entregando lo mejor de sí y realizando su mayor esfuerzo.
- **Respeto por la dignidad:** los miembros de la organización respetaran los derechos de los usuarios y de sus familiares, la confidencialidad de la información que sobre estos se posea y su privacidad, brindándoles un trato cordial y humanizado. Igualmente los miembros de la organización respetaran los niveles jerárquicos establecidos, los derechos de los empleados y propenderán por el mantenimiento de buenas relaciones interpersonales.
- **Responsabilidad:** las actuaciones y decisiones del personal de la institución deberán ser responsables, estar en concordancia con sus funciones y caracterizarse por la prudencia, conociéndose y analizándose con anticipación los alcances y efectos de tales determinaciones.
- **Eficiencia:** el personal de la institución propenderá por el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución, efectuando un uso racional y óptimo de los recursos existentes.

### 6.1.6. Objetivos estratégicos

- Diseñar e implementar estrategias orientadas a mejorar el servicio al usuario, con el fin de incrementar la demanda.
- Capacitar al personal de la institución, con el fin de ser competitivos en el mercado.
- Asegurar el cumplimiento de la normatividad legal y administrativa vigente.
- Proteger los recursos de la institución, velando por su adecuada administración ante eventuales riesgos que los afecten.
- Garantizar eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones.
- Velar porque todas las actividades y recursos estén orientadas al cumplimiento de los objetivos.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y registros.
- Aplicar medidas para la prevención de riesgos.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno tenga sus propios mecanismos de verificación.
- Velar por los procesos de planeación y desarrollo organizacional de la Institución.
- Minimizar y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en el desarrollo de las actividades propias de la Institución.

### 6.1.7. Diseño Plan de intervenciones colectiva 2014

Para el diseño y realización del plan de intervenciones se tomaron en cuenta las necesidades de los años anteriores, con el fin de realizar las capacitaciones adecuadas respecto de la promoción y prevención de la salud en la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA, (**Anexo 4**).

## 6.2. DISEÑO DE LAS PERSPECTIVAS

**6.2.1. Financiera:** prestar servicios de salud de manera eficiente y generar excedentes razonables para remunerar adecuadamente a los colaboradores, mantener las instalaciones en condiciones óptimas para prestar un buen servicio y adquirir la tecnología necesaria y sus; objetivos estratégicos son:

- Perfeccionar e implementar el programa de costos.
- Efectuar un uso racional y eficiente de los recursos existentes, logrando el equilibrio operacional y manteniendo la auto sostenibilidad.

- Perfeccionar los procesos de facturación y el diligenciamiento de los R.I.P.S. (Registros Individuales de Prestaciones de Servicios de Salud, para mantener por debajo del 5% las objeciones y/o glosas de las cuentas presentadas.
- Mejorar el recaudo de cartera hasta el 90%.
- Invertir de manera sistemática los excedentes generados.
- Identificar las necesidades reales del recurso humano en los servicios, de tal manera que se racionalice este recurso en los servicios de acuerdo con las necesidades.

**6.2.2. Servicio al cliente:** prestar servicios de salud oportunos de acuerdo con estándares de calidad técnico-científica y de seguridad exigidos, ajustados a parámetros internacionales, basados en la mejor evidencia disponible y con los siguientes objetivos estratégicos:

- Implementar y mantener el programa regular de sostenimiento de la planta física y de equipos, efectuando reposición de la tecnología obsoleta y adquiriendo nueva tecnología que nos permita cumplir satisfactoriamente nuestra visión y misión.
- Diseñar e implementar, por parte de los profesionales, guías de manejo (protocolos de atención) basadas en la mejor evidencia disponible, para las patologías más frecuentes.
- Diseñar una estrategia para garantizar que los servicios, además de técnica y científicamente de la mejor calidad, sean amables y humanos.
- Adoptar y mantener las políticas que trae el gobierno nacional para las instituciones de salud en el primer nivel de atención como lo es la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA
- Propender porque el 100% de los usuarios perciban la recepción de un servicio de calidad y se sientan satisfechos con la atención brindada.
- Escuchar la voz tanto del cliente interno como externo, implementando mecanismos que permitan la recepción y solución del 100% de las quejas presentadas.
- Implementar, socializar y adherir y actualizar los protocolos de manejo y las guías de atención.
- Exhortar a los trabajadores a obrar con humanismo en todas las actuaciones tanto de salud como de apoyo.
- La Responsabilidad Social donde se mide el contraste de las acciones que tiene la institución y lo que en realidad reciben los usuarios, es decir que se identifica la calidad en los procedimientos pero desde el punto de vista de los pacientes en cuanto a la funcionalidad de tal forma que el personal directivo y operativo cumple con los servicios encomendados aun sin tener un sistema de gestión de

calidad implementado, pero que cumple con las directrices de calidad del servicio decretados por la ley y el estado. Muchas veces la atención está limitada por las políticas públicas diseñadas por el estado en atención al cumplimiento de metas.

**6.2.3. Procesos internos:** contar con un sistema que genere información útil para gestionar adecuadamente los procesos tanto asistenciales como los administrativos y financieros y que dé respuesta a los requerimientos de los pacientes, de sus familias y de los colaboradores de acuerdo a los siguientes objetivos estratégicos:

- Establecer un sistema de información básico que le permita a la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAUTOBA, conocer datos básicos requeridos para su adecuada funcionalidad.
- Implementar y adherir los procesos de toma, recolección, responsables y forma de presentación de la información básica requerida.
- Adoptar y/o adaptar un software para el manejo de la información, de tal forma que llene las expectativas y requerimientos que en información requiera la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAUTOBA.

**6.2.4. Formación y crecimiento:** promover la cultura participativa mediante la creación de espacios que faciliten e incentiven la autogestión y la toma de decisiones y la solución de problemas por parte de los interesados.

Garantizar la calificación, competencia y la satisfacción de los colaboradores mediante procesos claros y explícitos de selección, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación, evaluación, promoción, reconocimiento y desvinculación de los trabajadores siguiendo los diferentes objetivos estratégicos:

- Verificar idoneidad, experiencia y cualidades humanas del personal que ingresa a la institución.
- Efectuar inducción tanto conocimiento de la institución como de las funciones a desempeñar por cada trabajador y la expectativa que se tiene de su labor.
- Adoptar y mantener un programa de incentivos a los trabajadores que los estimule a permanecer y dar lo mejor de sí en desarrollo de sus actividades.
- Implementar un sistema de comunicaciones entre los miembros de la organización, escuchando y satisfaciendo sus necesidades e intereses y garantizar un programa de bienestar social de los empleados.
- Implementar la gestión del conocimiento como un concepto aplicado a la organización que pretenda transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la misma organización. Usualmente este proceso

requiere técnicas para capturar, organizar y almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

Cuando tenemos gente capacitada, tenemos buenos funcionarios que ofrecen mejores servicios al usuario, entonces hemos generado una cadena de satisfacción porque se ofrece bienestar y la institución mejora en la planificación de sus servicios.

El usuario, informado como está, exige a los prestadores un servicio con excelencia, lo que obliga a las empresas a implementar políticas de mejora en el área del conocimiento más o menos continua dentro del marco de las políticas públicas diseñadas por el estado.

**6.2.5 Estructura organizacional:** adaptar la estructura organizacional a la estrategia con el propósito de facilitar el día a día de la institución, objetivos estratégicos:

- Mantener una estructura organizacional racional y acorde con sus necesidades, evitando la burocracia y propendiendo por la eficiencia.
- Mantener una planta de personal global y flexible que le permita acomodarse a las diferentes situaciones y acorde a los requerimientos de la institución.

## **7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Según (Montaño, 2008, p.90), el cuadro de mando integral representa una de las herramientas más eficaces y efectivas de control, seguimiento y monitoreo, que de manera práctica y operativa hace posible la puesta en práctica de la planeación estratégica propuesta, logrando su comunicación y descripción en términos claros y coherentes, se presenta el CMI, para la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITIBA.



# BALANCED SCORECARD

INICIO

PERSPECTIVA	NOMBRE	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	RESULTADO	META	TIPO			TENDENCIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
						E	T	O			
FINANCIERA	Razón Corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	Pesos	3.272.689.905	2	X			C	Anual	Contador y Fideicomisario
	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Pesos	148.565.081.13	347.708.55	X			C	Anual	Contador y Fideicomisario
	Margen de Utilidad	(Utilidad Bruta/Ventas Netas)*100	Porcentaje	52.60890177	100%	X			C	Anual	Contador y Fideicomisario
	Rotación de Cartera	360/ No. Días de Rotación cartera	Días	89.03.701.906	30	X			D	Anual	Contador y Fideicomisario
	Nivel de Endeudamiento	(Total Pasivo/Total Activo)*100	Porcentaje	8.830.832.146	10%	X			D	Anual	Contador y Fideicomisario
	Margen de Utilidad Operacional	(Utilidad Operacional/Ventas Netas)*100	Porcentaje	7.149.834.708	10%	X			C	Anual	Contador y Fideicomisario
CUENTES	Cobertura	(No. De pacientes Atendidos/ Total de Pacientes)*100	Porcentaje	57.64774044	100%			X	C	Mensual	Área Administrativa
	Afiliaciones	(No. De Afiliados nuevos/Total de Afiliados)*100	Porcentaje	3.903.133.903	8%		X		C	Mensual	Área Administrativa
	Quejas y Reclamos	No. Quejas y Reclamos/Total Quejas	Cantidad	2	0	X			D	Mensual	Área Administrativa
	Promoción y Prevención	No. Campañas realizadas de promoción y prevención/ total de campañas programadas de Promoción y Prevención	Cantidad	40	40			X	C	Semestral	Área Administrativa
	% Nivel de Respuesta a las quejas	(No. Quejas Solucionadas/Total Quejas y Reclamos)*100	Porcentaje	100	100%		X		C	Mensual	Área Administrativa
	Puntualidad y Cumplimiento	Citas Realizadas por día/Total citas asignadas	Cantidad	18	18		X		C	Diario	Área Administrativa
PROCESOS INTERNOS	Capacidad Instalada	No. Servicios Solicitados/Total de Servicios Ofrecidos	Cantidad	7	10			X	C	Semestral	Gerente
	Mantenimiento	(No. Mantenimientos Realizados/No. Mantenimientos Programados)*100	Porcentaje	100	100%		X		C	Anual	Gerente
	Contrataciones	Personal Requerido/ Total Personal Disponible	Cantidad	13	13	X			C	Anual	Recursos Humanos
	Entrega de Medicamentos	(No. De Medicamentos Formulados/Total de Medicamentos Desapachados)*100	Porcentaje	99.5505729	100%			X	C	Mensual	Farmacia
	Vacunación	(No. Niños Vacunados/Total de Niños)*100	Porcentaje	76.9033533	100%	X			C	Mensual	Enfermería
	Brigadas de Salud	No. De brigadas de Salud Realizadas/Total de Brigadas Programadas	Cantidad	42	42			X	C	Anual	Enfermería
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Ausentismo	Horas Hombre Ausente/ Horas Hombre Trabajadas	Cantidad	0	0			X	D	Mensual	Recursos Humanos y S&SO
	Rotación de Personal	No. Empleados Retirados/ Total de empleados Contratados	Cantidad	0	0		X		D	Anual	Recursos Humanos y S&SO
	Capacitación	(No. De empleados capacitados/ Total de trabajadores)*100	Porcentaje	86.66666667	100%		X		C	Mensual	Recursos Humanos y S&SO
	Nivel de accidentalidad	(Total de accidentes/total de empleados)*100	Porcentaje	0	0%			X	D	Anual	Recursos Humanos y S&SO
	Disposición Final RSH	(Kg tratadas de RSH/ Total en Kg RSH)*100	Porcentaje	46.88769689	50%		X		C	Anual	Recursos Humanos y S&SO
	Nivel de inversión en Tecnología	(Inversión en pesos en tecnología médica/ Total de los Activos)*100	Porcentaje	1.082.573.834	20%	X			C	Anual	Recursos Humanos y S&SO

## CONVENCIONES

C	Creciente
D	Decreciente
T	Tácticas
E	Estratégicas
O	Operativas



Realizando el Cuadro Mando Integral, siendo una herramienta tan valiosa para empresa E.S.E. Centro de salud Firavitoba, podemos ver que la gestión de la Empresa va a mejorar en cuanto a la eficacia y la eficiencia en el trabajo que realizan los funcionarios de la empresa día tras día.

### **7.1. Hoja de vida de los indicadores**

Con el fin de analizar efectivamente a cada indicador se realizó su respectiva hoja de vida **(Anexo 5)**.

### **7.2. MAPA ESTRATÉGICO**

Es un diagrama que permite identificar los principales propósitos por medio de áreas de actividad concretas estratégicas (perspectivas finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) facilitando el conocimiento de los principales procesos en el interior de la organización, por tal razón desarrolla un orden secuencial en la cual los objetivos son dispuestos en razón de su causalidad y efecto, (Montaño, 2008, p.89), para mayor información sobre el mapa estratégico de la E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBÁ **(Anexo 6)**.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la realización de la presente práctica empresarial se evidencio al realizar el diagnóstico de la E.S.E. Centro de Salud Firavitoba se tenían algunas falencias en cuanto al recaudo de cartera a las EPS subsidiadas por el mal manejo diligenciamiento de los Registros individuales básicos de salud (RIBS).

En el análisis interno de la E.S.E. Centro de Salud Firavitoba se encontró que falta profundizar sobre las responsabilidades individuales de los funcionarios y su compromiso social frente a los usuarios.

En el área de talento humano los funcionarios manifiestan que falta mejorar los programas de bienestar social para motivar e incentivar el buen desempeño laboral.

En cuanto a la necesidad de la empresa se han propuesto objetivos para la mejora continua de cada dependencia en teniendo en cuenta las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento el Centro de Salud de Firavitoba.

Teniendo la herramienta de medición como lo es el cuadro de mando integral, el Centro de Salud de Firavitoba debe implementar estos objetivos propuestos para tomar decisiones en los cambios que sean pertinentes.

## RECOMENDACIONES

Analizar la planeación estratégica realizada, para empezar a hacer el mejoramiento pertinente a los procesos y procedimientos de la empresa.

Poner en práctica el Cuadro de Mando Integral, verificar los resultados para tomar decisiones importantes que sean de buen manejo en la empresa.

Direccionar a los funcionarios de la empresa por medio de capacitaciones que contribuyan en cada una de las dependencias para una mejor operación.

La E.S.E. Centro de Salud Firavitoba debe tomar en cuenta los objetivos propuestos y plasmarlos donde se presenten las fallas de mayor importancia para lograr un cambio significativo en el funcionamiento y el servicio de la misma.

El uso de la herramienta (Cuadro de Mando Integral), es de vital importancia, porque permite analizar los indicadores de uso más frecuente, el cual mantiene informada a la administración y la junta directiva de la empresa permanentemente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Atencio, Julio y Sánchez, Genarina (2009). El Control de Gestión en las organizaciones: Universidad Rafael Beloso Chacin: Centro de Investigación de ciencias Administrativas y Gerenciales. ISSN: 1856-6189. Vol. 5 (Ed.) No. 2 (p.p. 2-15). Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/482/1196>

Ballesteros, Bernardo (2007). Planeación Estratégica: didáctica, Fundación Universitaria Luis Amigo., Facultad de Ciencias Económicas (Medellín). Recuperado de <http://www.funlam.edu.co/administración.modulo/nivel05/planeacionestrategica.pdf>

Castellanos, Julio (2009). La planeación estratégica en la empresa Guatemalteca. (p.p. 9-15). Recuperado de [cedef.itam.mx/.../empresasfamiliaresyresponsabilidad%20socialenmexico](http://cedef.itam.mx/.../empresasfamiliaresyresponsabilidad%20socialenmexico).

Dávila, Antonio. (1999). El cuadro de mando integral: nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de la gestión en las entidades públicas. VII congreso Nacional de Control interno en las entidades del estado: Asociación Colombiana de Administradores Públicos, Recuperado de <http://ciberconta.unizar.es/lección/rm05/rm05.pdf>

Ducon, Elsa y Rincón, Lourdes. (2009). \_Plan de negocios para los productos derivados del proceso de aprovechamiento de los residuos sólidos domiciliarios del relleno sanitario terrazas del porvenir de COSERVICIOS S.A. E.S.P. en la ciudad de Sogamoso. Trabajo de grado de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (U.P.T.C.). (PP. 19-30).

Echeverry, Cristian (2010). Diseño e implementación del cuadro de mando integral a SERVICOMPUTO: Trabajo de grado. Administración de Negocios Internacionales. Universidad de Rosario, Bogotá (Colombia). Recuperado de [repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/.../1/1010167953-2010.pdf](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/.../1/1010167953-2010.pdf)

Fuentes, Tamara y Luna, Marisabel (2001): Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo Redip UNEXPO. Vrb. Venezuela, vol. 1. No. 2. Mayo 2011. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>

Fred, David (1991). La gerencia estratégica. LEGIS (Ed.), ISBN: 958-9042-39-2. (p.p.p. 79-84-191).

Gallardo, José (2012). Administración Estratégica: De la visión a la ejecución. ALFAOMEGA Grupo Editor (Ed.), ISBN: 978-84-9875-048-5., (p.p. 248-256).

Kaplan, Robert y Norton, David. (2009). El cuadro de mando integral. (Ed.), Harward Business School press, ISBN: 978-84-9875-048-5, (14-20)

Martínez, Ricardo (2001). Cuadro de mando integral: nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de la gestión en las entidades públicas. VII congreso Nacional de control interno en las entidades del Estado: Asociación Colombiana de Administradores Públicos, Recuperado de <http://ciberconta.unizar.es/lección/rm05/rm05.pdf>

Mejía, Carlos. (2012). Los valores corporativos. (PP. 115). Recuperado de <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

Montaño, Omar. (2008). Modelo de planificación y control estratégico aplicable a una empresa. Universidad mayor de San Simón (Cochabamba - Bolivia). (PP.5-65). Recuperado de [http://iicyt.fcyt.umss.edu.bo/download/ariel/boletin/plan\\_de\\_desarrollo\\_UMSS.pdf](http://iicyt.fcyt.umss.edu.bo/download/ariel/boletin/plan_de_desarrollo_UMSS.pdf)

Moreno, Zaira y Caballero, Andrés (2010). Planeación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios; universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (Venezuela). TEACS, año 03 (p.p. 1-11). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3790581>

Muñís, Luis y Monfort, Enric. (2000). Aplicación práctica de CMI. Ediciones Gestión (Ed.), ISBN: 84-96426-43-2. (p.p. 15-30). Recuperado de [www.casadellibro.com>libros>empresa>Econmiadelaempresa](http://www.casadellibro.com/libros/empresa/Econmiadelaempresa)

Paris, Fernando. (2005). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. paldotribo. (Ed.), ISBN: 84-8019-284-4. (p.p. 114-130). Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=qYKvdeXggjgC&pg=PA115&lpg=PA115&dq=que+es+plan+operativo+anual+en+la+planeacion+estrategica&sour>

Serna, Humberto. (2008). Gerencia Estratégica. Panamericana (Ed.), ISBN: 978-958-0-2183-1., (p.p. 185-285).

Sánchez, Jairo (2003). Estrategia Integral para pymes innovadoras: Revista EAN, enero – abril, No. 47., Escuela de Administración de Negocios (Bogotá). (p.p. 34-45). Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/20604703.pdf>

Serna, Humberto. (2008). Gerencia Estratégica. Panamericana (Ed.), ISBN: 978-958-0-2183-1., (p.p.p. 61-185-285).

Scott, David. (2008). Manual de la Planeación corporativa: para empresas de aseguramiento de salud en Colombia. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011/993/indice.htm>

Suarez, Esperanza y Altahona, Teresa. (2009). Planeación estratégica en las Mipymes: grupo de investigación de Porter. Universitario de Investigación y Desarrollo UDI (p.p 12 – 18). Recuperado de [http://www.udi.edu.co/paginas/investigación/isbn/porter/planeación\\_mipymes.pdf](http://www.udi.edu.co/paginas/investigación/isbn/porter/planeación_mipymes.pdf)

Thomson, Arthur y Strickland, A. (2004). Administración estratégica McGraw Hill (Ed.). ISBN: 970-10-2906-2., (p.p. 10-50).

Vidal, Elizabeth. (2004). Diagnostico Organizacional: Evaluación Sistemática del Desempeño en la era Digital. Ecoe ediciones (Ed.), ISBN 958-64-8371-1., (p.p. 29-38).

<http://www.definicion.org/planeacion-estrategica>

## ANEXOS


**ANEXO 1 Formato de entrevista a los funcionarios de la E.S.E. Centro de Salud Firavitoba.**

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Objetivo:** Recopilar información que permita analizar la situación actual y realizar un diagnóstico general de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE SALUD FRAVITIBA, por lo anterior, esperamos contar con su mayor sinceridad y objetividad.

Fecha: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce Usted la misión, visión, principios, objetivos y valores corporativos de la empresa?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. ¿Cree usted que la misión, visión y objetivos vigentes se adaptan a la situación actual y a las demandas del medio?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. ¿Considera usted que los objetivos planteados son susceptibles de alcanzarse?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. ¿Motiva el dirigente a los empleados para que colaboren en forma eficiente a realizar los objetivos?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. ¿Conoce usted la estructura organizacional del E.S.E. Centro de salud Firavitoba?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. ¿Existen manuales de funciones y procedimientos que faciliten desarrollar de forma ordenada las actividades en su puesto de trabajo?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
7. ¿Considera usted que las funciones y procedimientos asignados son los más apropiadas para el ejercicio de sus funciones?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
8. ¿Conoce el reglamento interno de funcionamiento de la E.S.E. Centro de Salud Firavitoba?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
9. ¿Considera usted que existe equilibrio entre la responsabilidad de los funcionarios y la autoridad de las directivas?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
10. ¿Existe un programa de capacitación que le permita desempeñarse mejor en sus funciones?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
11. ¿La empresa cuenta con los equipos y suministros necesarios para el desarrollo eficiente de sus actividades?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración



## ENCUESTA DE SATISFACCION A USUARIOS DE LA E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA

**Objetivo:** Recopilar información que permita medir la satisfacción de los usuarios de salud en La Empresa Social del Estado Centro de Salud Firavitoba. Por lo anterior esperamos contar con su sinceridad y objetividad.

### I. INFORMACION GENERAL

1. Nombre del encuestado \_\_\_\_\_
2. ¿A qué sector de la población pertenece?  
Rural \_\_\_\_\_  
Urbano \_\_\_\_\_

### II- FRECUENCIA DE SOLICITUD DEL SERVICIO

3. ¿Con que frecuencia solicita los servicios de salud a la E.S.E?  
Varias veces al mes \_\_\_\_\_ De 1 a 2 meses \_\_\_\_\_ De 2 a 3 meses \_\_\_\_\_ Más de 3 meses \_\_\_\_\_

### III. EFICIENCIA DEL SERVICIO

4. ¿Tiempo que transcurre desde el momento en que deben abrirse las instalaciones de la E.S.E y el momento en que efectivamente se abren?  
5 minutos \_\_\_\_\_ 10 minutos \_\_\_\_\_ 15 minutos \_\_\_\_\_ más de 15 minutos \_\_\_\_\_
5. ¿Qué periodo de tiempo transcurre entre la solicitud de la consulta y la asignación de la misma?  
El mismo día \_\_\_\_\_ Día siguiente \_\_\_\_\_ 2 días \_\_\_\_\_ 3 días \_\_\_\_\_ Más de 3 días \_\_\_\_\_
6. ¿Tiempo que transcurre desde su llegada a la consulta programada y el momento de su atención?  
De 1 a 10 minutos \_\_\_\_\_ De 11 a 20 minutos \_\_\_\_\_ De 21 a 45 minutos \_\_\_\_\_ Más de 47 \_\_\_\_\_
7. ¿Cuáles de los siguientes motivos originaron la NO atención en el horario programado?  
Exceso de pacientes \_\_\_\_\_ Por no llegar el profesional \_\_\_\_\_ No llegar puntualmente a la cita \_\_\_\_\_ Por otro motivo \_\_\_\_\_  
¿Cuál? \_\_\_\_\_

### IV. INFORMACION Y ORIENTACION AL USUARIO

8. ¿Fue orientado o informado sobre el trámite para acudir a su cita?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
9. ¿Cómo califica la información recibida?  
Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

### V. TALENTO HUMANO

10. ¿Cree usted que el personal del Centro de salud es suficientemente idóneo para la atención de sus necesidades?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
¿Por que? \_\_\_\_\_
11. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del personal de la E.S.E?  
Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

### VI. ASPECTOS GENERALES

12. ¿Qué deficiencias encuentra usted en el servicio prestado por la E.S.E. Centro de salud Firavitoba?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Observaciones \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



## ANEXO 2 RESULTADOS ENCUESTAS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE SALUD FIAVITOBA

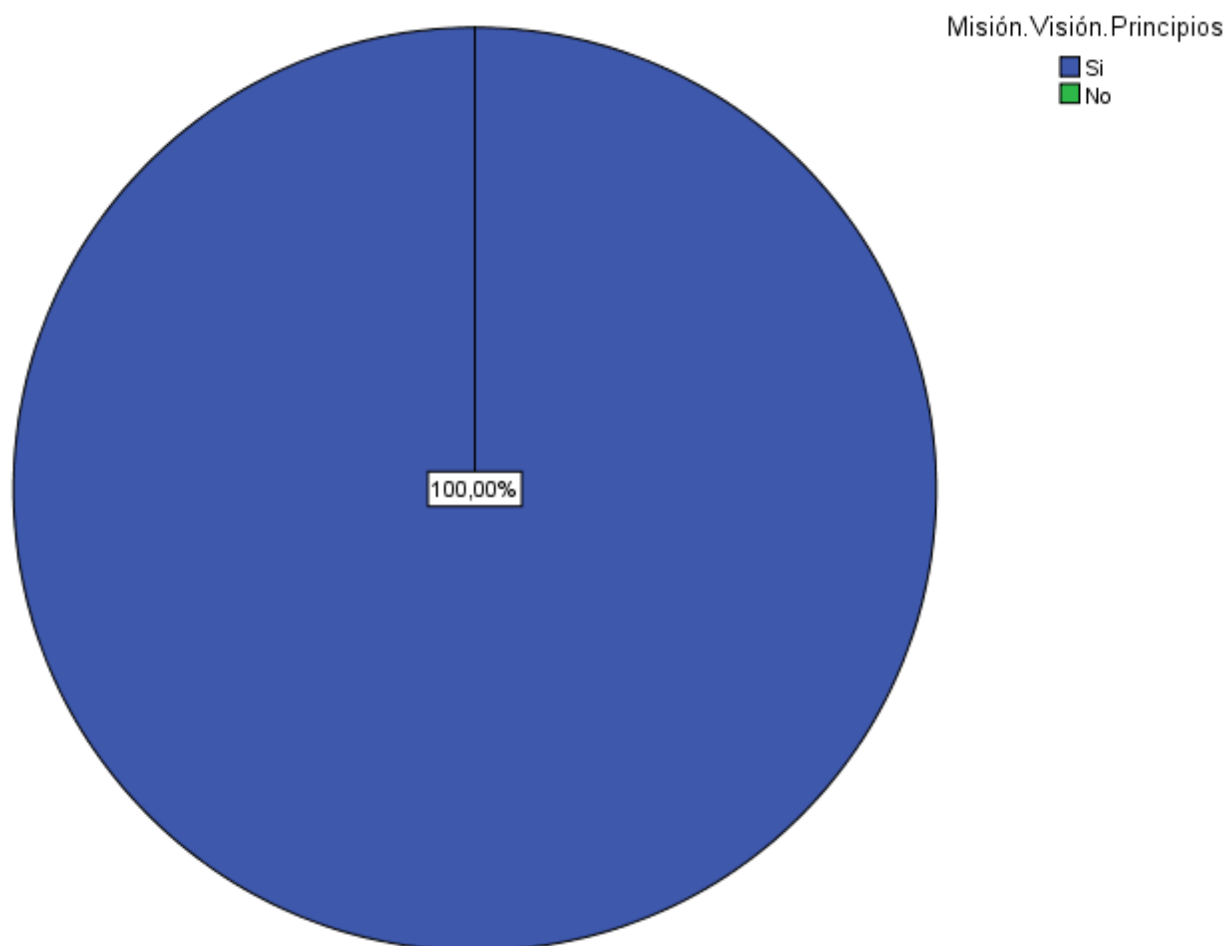
### Tablas de contingencia

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Empleados, Misión Visión Principios	15	100,0%	0	0%	15	100,0%
Empleados, Adaptación actual medio	15	100,0%	0	0%	15	100,0%
Empleados, Objetivos susceptibles alcance	15	100,0%	0	0%	15	100,0%
Empleados, Motivación objetivos	15	100,0%	0	0%	15	100,0%
Empleados, Estructura organizacional ESE	15	100,0%	0	0%	15	100,0%
Empleados, Manual funciones procedimientos	15	100,0%	0	0%	15	100,0%
Empleados, Funciones procedimientos apropiados	15	100,0%	0	0%	15	100,0%
Empleados, Reglamento Interno ESE	15	100,0%	0	0%	15	100,0%
Empleados, Equilibrio responsabilidad autoridad	15	100,0%	0	0%	15	100,0%
Empleados, Programa capacitación mejora	15	100,0%	0	0%	15	100,0%
Empleados, Equipos suministros necesarios	15	100,0%	0	0%	15	100,0%

Fuente: 15 encuestas realizadas

Gráfico1

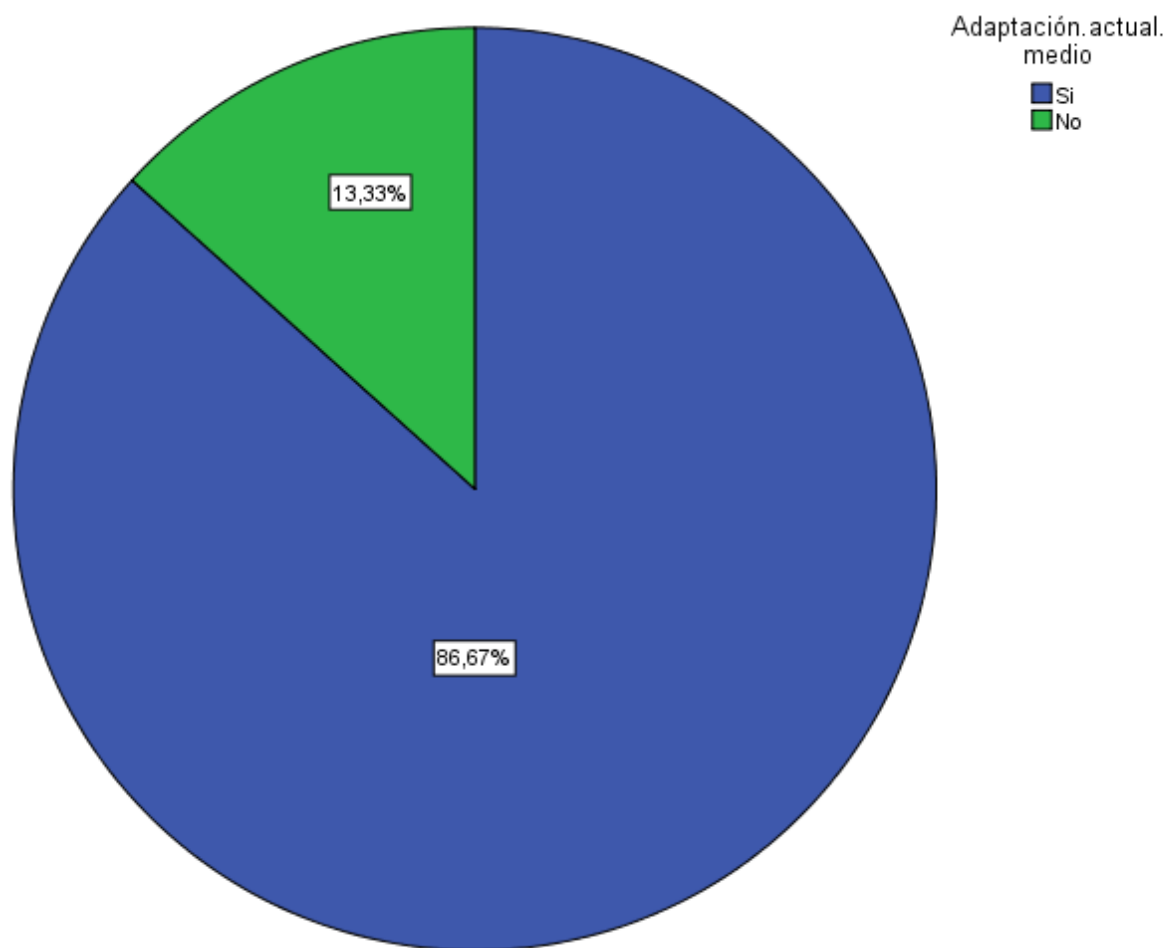


Fuente: 15 encuestas realizadas

## ANÁLISIS

De la encuesta dirigida a los empleados de la ESE de Firavitoba, realizada el segundo semestre de 2014, con el objetivo de recopilar información para su posterior análisis, podemos inferir que a la pregunta ¿conoce usted la misión, visión, principios, objetivos y valores corporativos de la empresa?, el 100% de los empleados contestaron afirmativamente, es decir, los 15 empleados que laboran en la ESE conocen la misión, visión, principios, objetivos y valores corporativos de la empresa.

Gráfico2

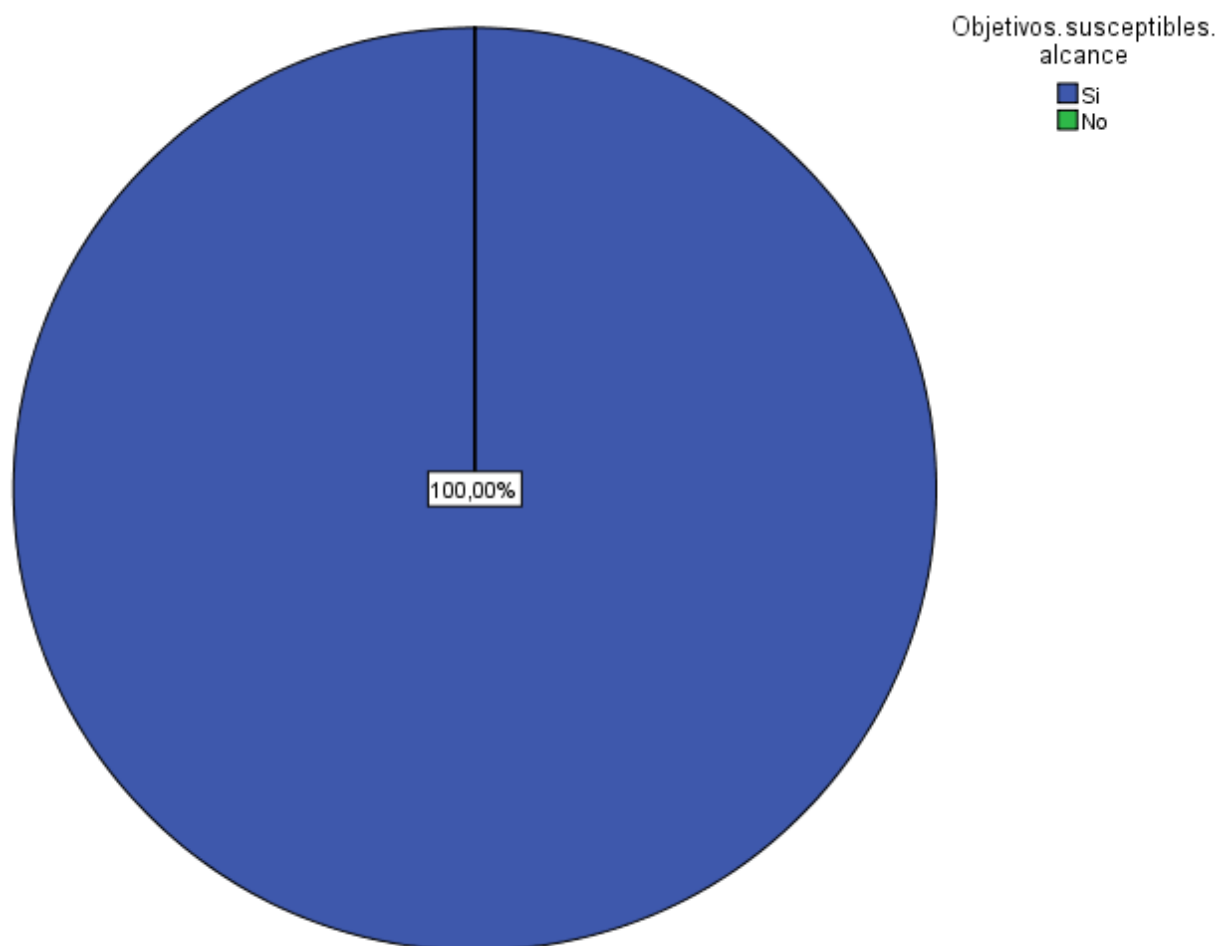


Fuente: 15 encuestas realizadas

### ANÁLISIS

De la encuesta dirigida a los empleados de la ESE de Firavitoba, realizada el segundo semestre de 2014, con el objetivo de recopilar información para su posterior análisis, podemos inferir que a la pregunta ¿cree usted que la misión, visión, principio y objetivos Vigentes se adaptan a la situación actual y a las demandas del medio?, el 88,67% de los empleados contestaron afirmativamente, y el 13,33 contestó en forma negativa, es decir, de los 15 empleados que laboran en la ESE, 13 creen que la misión, visión, objetivos se adaptan a la situación actual y a las demandas del medio, por el contrario, 2 trabajadores opinan que estos no se adaptan a la situación actual del medio.

Gráfico3

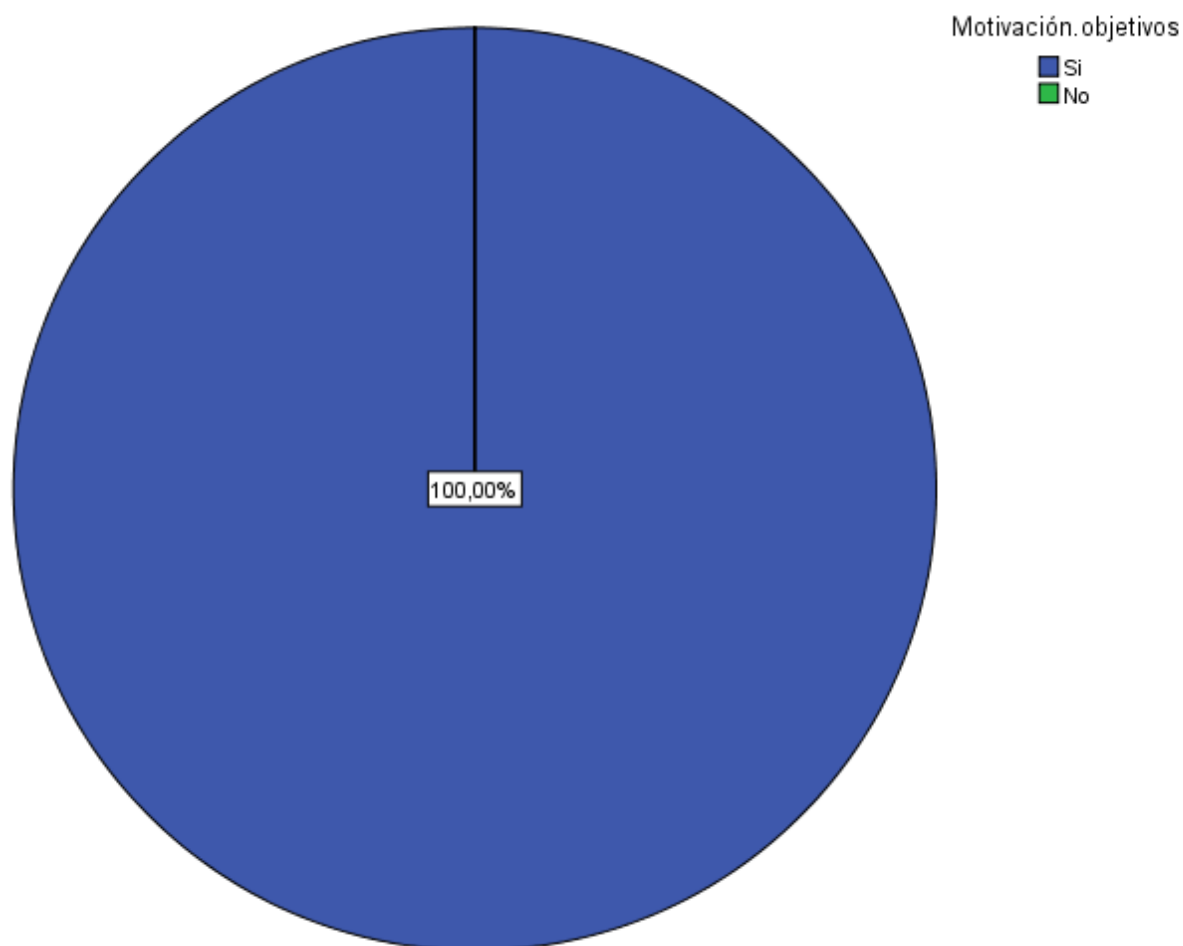


Fuente: 15 encuestas realizadas

### ANÁLISIS

De la encuesta dirigida a los empleados de la ESE de Firavitoba, realizada el segundo semestre de 2014, con el objetivo de recopilar información para su posterior análisis, podemos decir que a la pregunta ¿considera usted que los objetivos planteados son susceptibles de alcanzarse?, el 100% de los empleados contestaron afirmativamente, es decir, los 15 empleados que laboran en la ESE consideran que los objetivos planteados en la ESE se pueden alcanzar.

Gráfico4

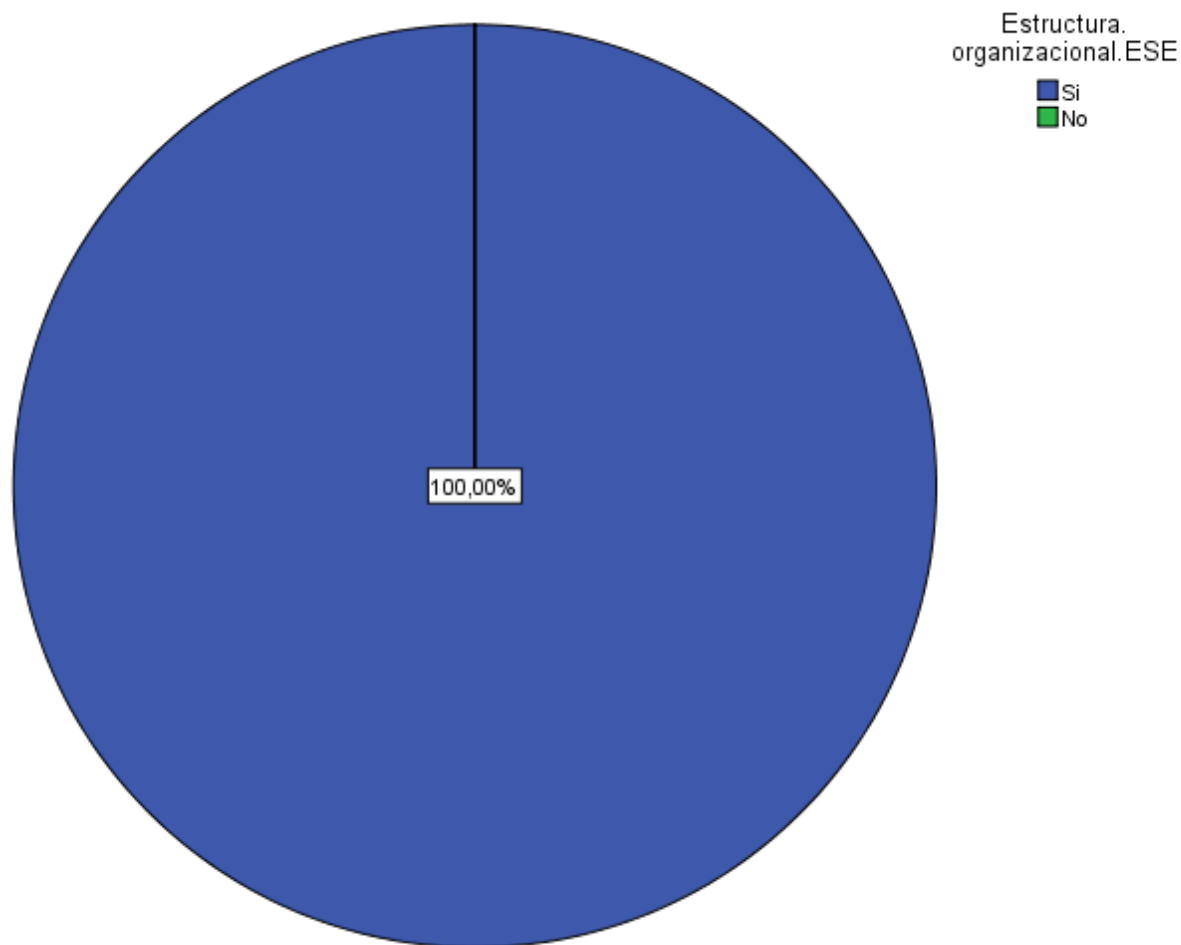


Fuente: 15 encuestas realizadas

### ANÁLISIS

De la encuesta dirigida a los empleados de la ESE de Firavitoba, realizada el segundo semestre de 2014, con el objetivo de recopilar información para su posterior análisis, podemos decir que a la pregunta ¿Motiva el dirigente a los empleados para que colaboren en forma eficiente a realizar los objetivos?, el 100% de los empleados contestaron de forma afirmativa, es decir, los 15 empleados que laboran en la ESE consideran que el dirigente si los motiva para lograr la consecución de los objetivos.

Gráfico5

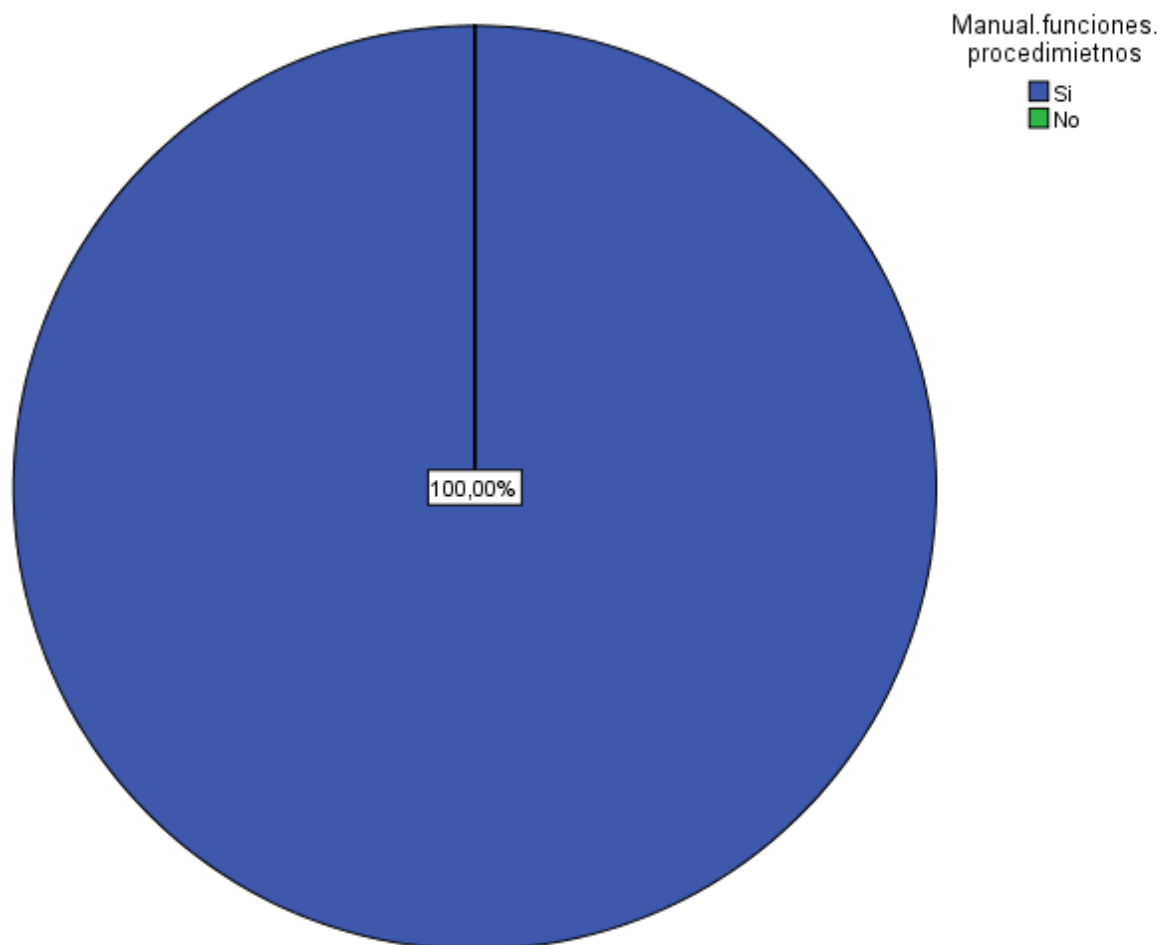


Fuente: 15 encuestas realizadas

### ANÁLISIS

De la encuesta dirigida a los empleados de la ESE de Firavitoba, realizada el segundo semestre de 2014, con el objetivo de recopilar información para su posterior análisis, podemos decir que a la pregunta ¿Conoce usted la estructura organizacional de la ESE centro de Salud Firavitoba?, el 100% de los empleados contestaron de forma afirmativa, es decir, los 15 empleados que laboran en la ESE Conocen la estructura organizacional de la ESE centro de Salud del municipio de Firavitoba.

Gráfico6

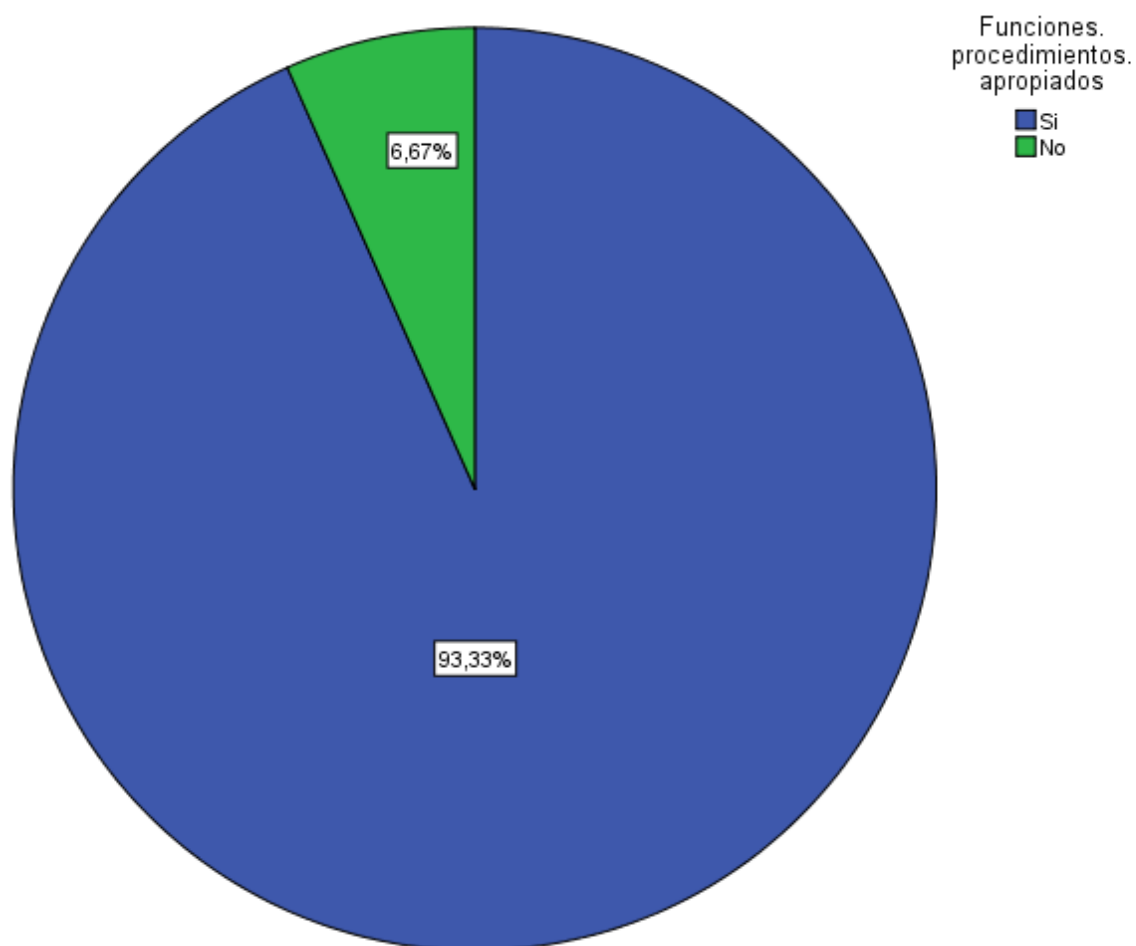


Fuente: 15 encuestas realizadas

### ANÁLISIS

De la encuesta dirigida a los empleados de la ESE centro de salud de Firavitoba, realizada el segundo semestre de 2014, con el objetivo de recopilar información para su posterior análisis, podemos decir que a la pregunta ¿Existen manuales de funciones y procedimientos que faciliten desarrollar de forma ordenada las actividades en su puesto de trabajo?, el 100% de los empleados contestaron de forma afirmativa, es decir, los 15 empleados que laboran en la ESE conocen la existencia de manuales de funciones que facilitan su labor dentro de su puesto de trabajo.

Gráfico7



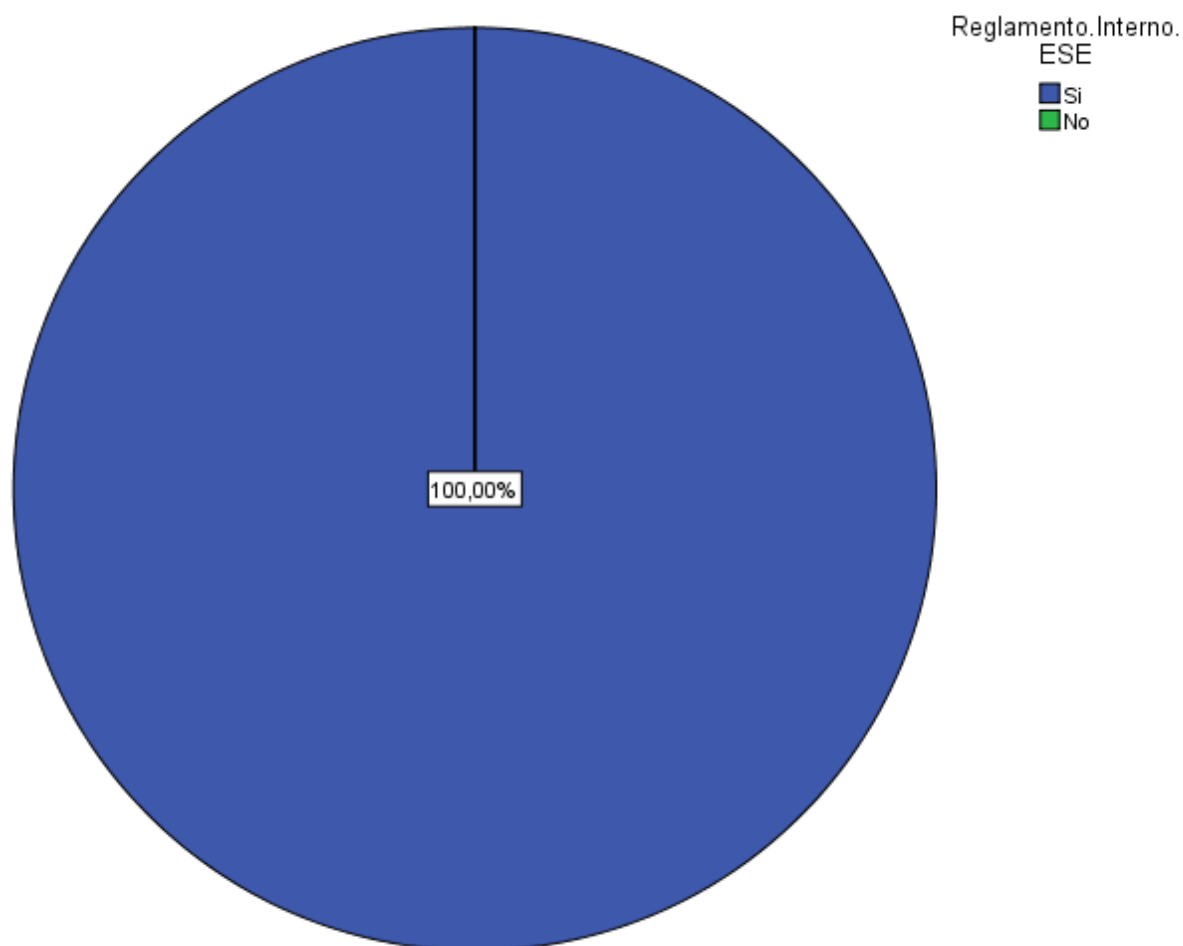
Fuente: 15 encuestas realizadas

### ANÁLISIS

De la encuesta dirigida a los empleados de la ESE de Firavitoba, realizada el segundo semestre de 2014, con el objetivo de recopilar información para su posterior análisis, podemos inferir que a la pregunta ¿Considera usted que las funciones y procedimientos asignados son los más apropiados para el ejercicio de sus funciones?, el 93,33% de los empleados contestaron de forma afirmativa, y el 6,67% contestó en forma negativa, es decir, de los 15 empleados que laboran en la ESE centro de salud, 14 consideran que las funciones y procedimientos estipuladas en el manual de funciones son apropiados para el ejercicio de sus funciones, mientras que 1 trabajador opina que estos no son los apropiados para ejercer sus funciones.



Gráfico8

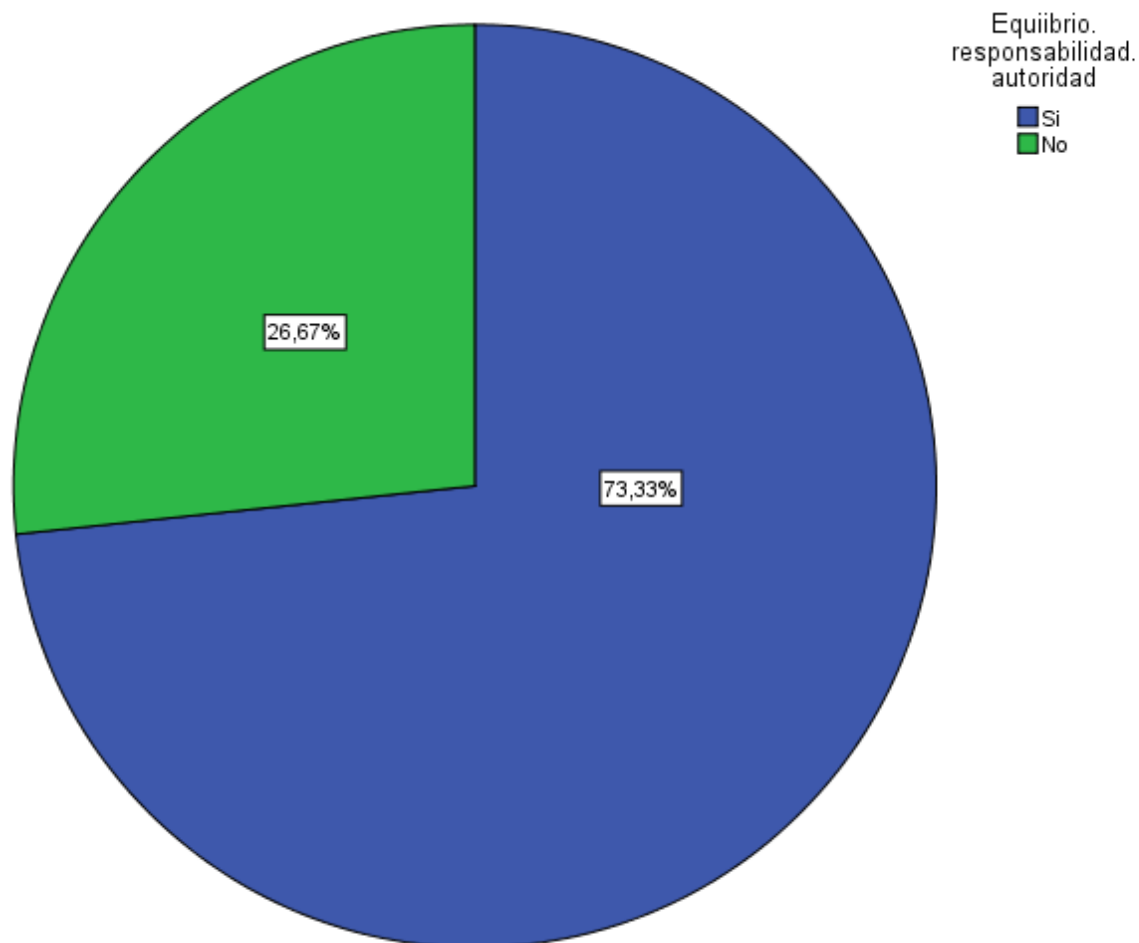


Fuente: 15 encuestas realizadas

### ANÁLISIS

De la encuesta dirigida a los empleados de la ESE de Firavitoba, realizada el segundo semestre de 2014, con el objetivo de recopilar información para su posterior análisis, podemos inferir que a la pregunta ¿conoce el Reglamento interno de la ESE centro de salud Firavitoba?, el 100% de los empleados contestaron de forma afirmativa, es decir, los 15 empleados que laboran en la ESE conocen la existencia del reglamento interno de la ESE centro de salud de Firavitoba.

Gráfico9

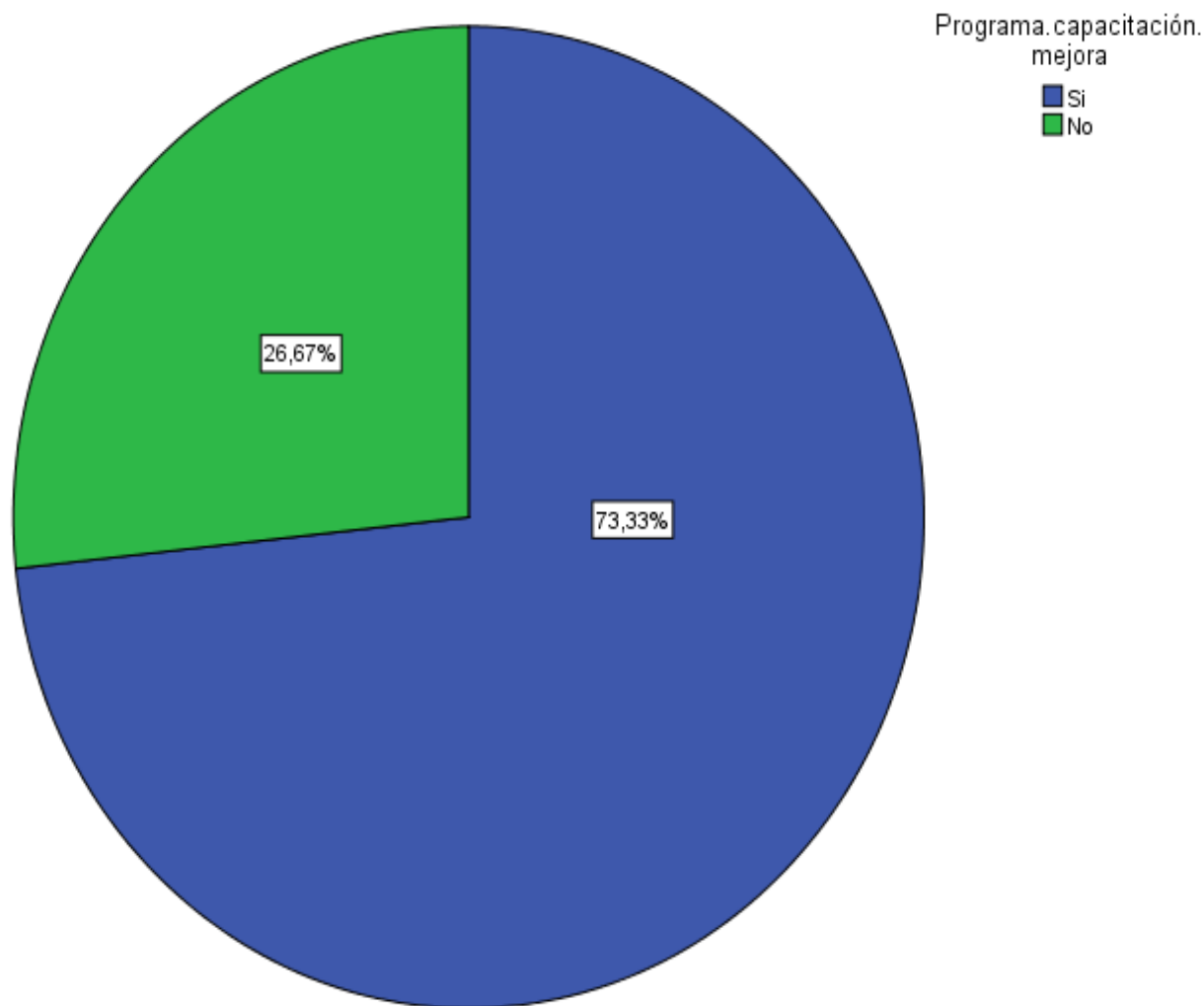


Fuente: 15 encuestas realizadas

### ANÁLISIS

De la encuesta dirigida a los empleados de la ESE de Firavitoba, realizada el segundo semestre de 2014, con el objetivo de recopilar información para su posterior análisis, podemos inferir que a la pregunta ¿considera usted que existe equilibrio entre la responsabilidad de los funcionarios y la autoridad de las directivas?, el 73,33% de los empleados contestó de forma afirmativa, y el 26,67% contestó en forma negativa, es decir, de los 15 empleados que laboran en la ESE centro de salud, 11 creen que si existe un equilibrio entre la responsabilidad de los funcionarios y la autoridad de las directivas, mientras que 4 trabajadores opinan no existe tal equilibrio por una razón u otra.

Gráfico10

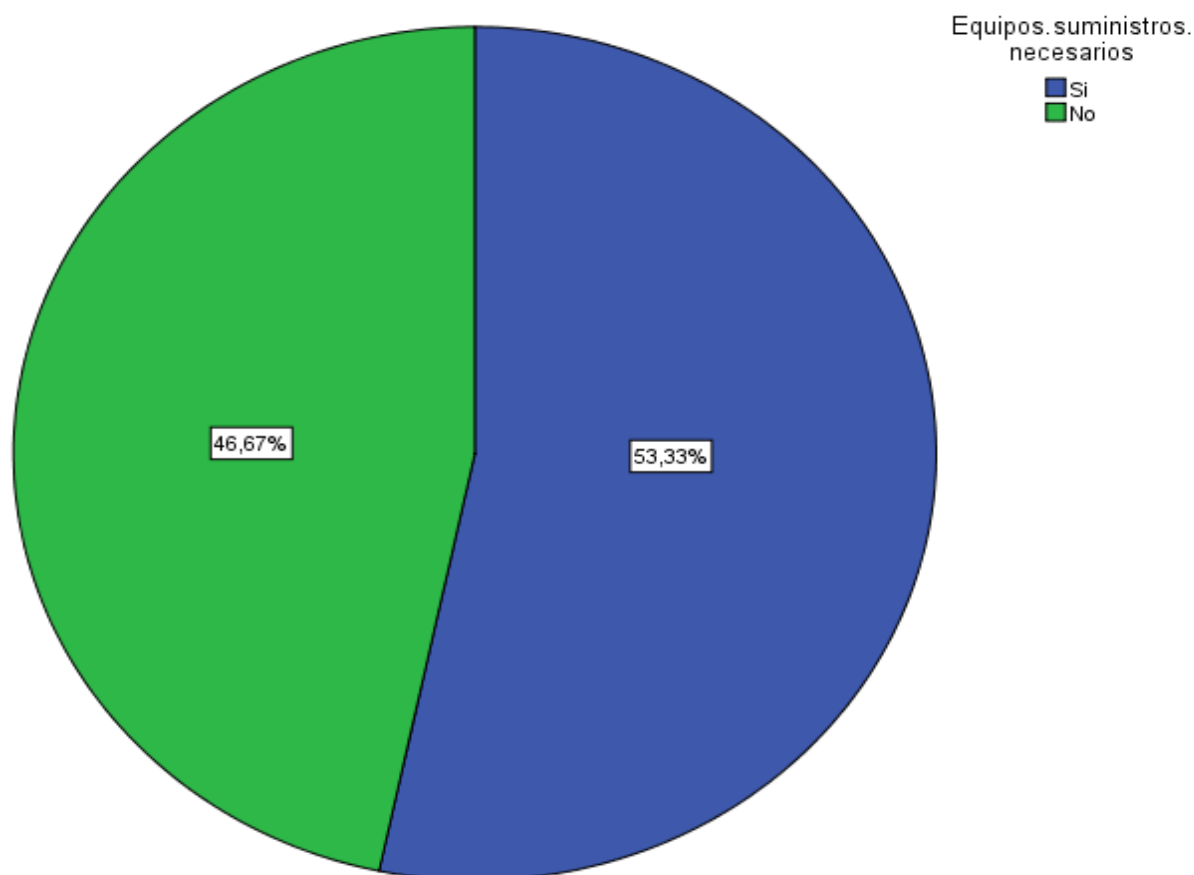


Fuente: 15 encuestas realizadas

### ANÁLISIS

De la encuesta dirigida a los empleados de la ESE de Firavitoba, realizada el segundo semestre de 2014, con el objetivo de recopilar información para su posterior análisis, podemos inferir que a la pregunta ¿Existe un programa de capacitación que le permita desempeñarse mejor en sus funciones?, el 73,33% de los empleados contestó afirmativamente, y el 26,67% contestó negativamente, es decir, de los 15 empleados que laboran en la ESE centro de salud, 11 aseguran que si existe un programa de capacitación en la ESE que les permite desempeñar mejor sus funciones, mientras que 4 trabajadores niegan la existencia de un programa de capacitaciones que les facilite el desempeño de sus Funciones.

Gráfico11



Fuente: 15 encuestas realizadas

### ANÁLISIS

De la encuesta dirigida a los empleados de la ESE de Firavitoba, realizada el segundo semestre de 2014, con el objetivo de recopilar información para su posterior análisis, podemos inferir que a la pregunta ¿la empresa cuenta con los equipos y suministros necesarios para el desarrollo eficiente de sus actividades?, el 53,33% de los empleados contestó afirmativamente, y el 46,67% contestó negativamente, es decir, de los 15 empleados que laboran en la ESE centro de salud, 8 trabajadores de la ESE consideran que la empresa si cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de sus funciones, por el contrario 7 trabajadores consideran que la ESE no cuenta con los equipos y suministros necesarios para el desarrollo eficiente de sus actividades.

## RESULTADOS ENCUESTAS A FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA.

### Tablas de contingencia

#### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Sector Poblacional Frecuencia Servicio Salud	186	99,5%	1	,5%	187	100,0%
Sector Poblacional Tiempo apertura ESE	186	99,5%	1	,5%	187	100,0%
Sector Poblacional Tiempo solicitud asignación	186	99,5%	1	,5%	187	100,0%
Sector Poblacional Tiempo programada atención	186	99,5%	1	,5%	187	100,0%
Sector Poblacional Motivos No atención	186	99,5%	1	,5%	187	100,0%
Sector Poblacional Orientación tramites	186	99,5%	1	,5%	187	100,0%
Sector Poblacional Calificación usuario	186	99,5%	1	,5%	187	100,0%
Sector Poblacional Personal idóneo	186	99,5%	1	,5%	187	100,0%
Sector Poblacional Calificación Atención Recibida	186	99,5%	1	,5%	187	100,0%

**Fuente: 186 encuestas realizadas**

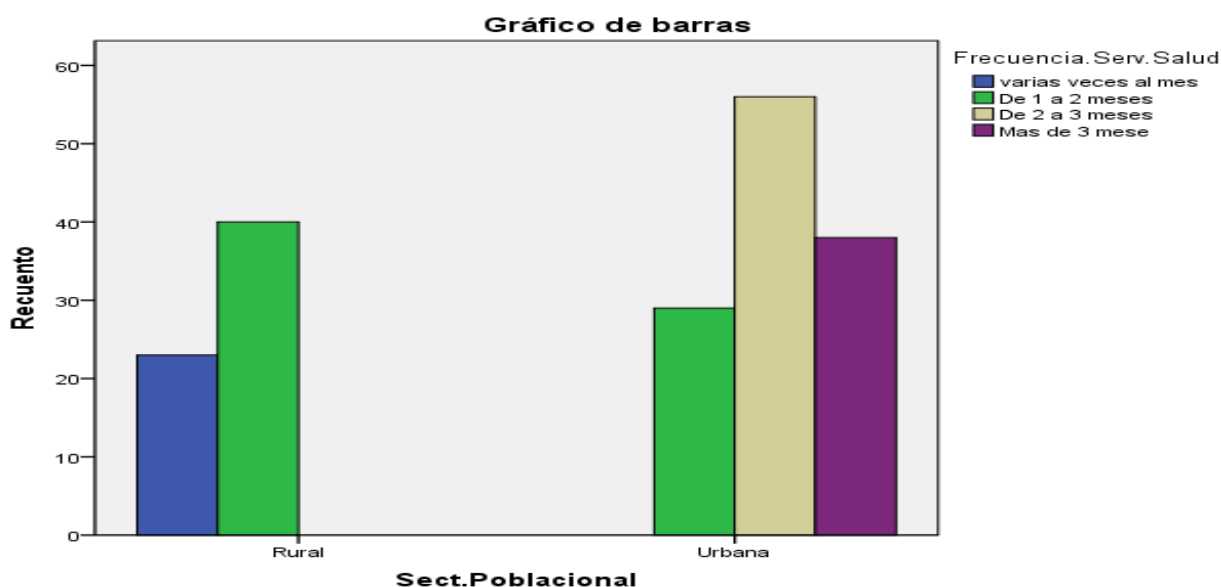
**Tabla 1 de contingencia Sector Poblacional Frecuencia Servicio Salud**

Recuento

		Frecuencia Servicio de Salud				Total
		varias veces al mes	De 1 a 2 meses	De 2 a 3 meses	Más de 3 meses	
Sector Poblacional	Rural	23	40	0	0	63
	Urbana	0	29	56	38	123
Total		23	69	56	38	186

**Fuente: 186 encuestas realizadas****ANÁLISIS**

De la encuesta realizada a los usuarios de la ESE centro de salud de Firavitoba, con el objetivo de recopilar información que permita medir el grado de satisfacción de los usuarios de dicho centro de salud, de los cuales se obtuvo un total de usuarios a encuestar de 186, de los que 63 pertenecen al área Rural del municipio y los 123 restantes pertenecen al área urbana, a la pregunta ¿con que frecuencia solicita los servicios de salud de la ESE?, 23 de los usuarios del área Rural contestaron que solicitan los servicios varias veces al mes, los 40 restantes contestaron que lo hacen de 1 a 2 meses, mientras que del área urbana 29 lo utilizan de 1 a 2 meses, 56 de 2 a 3 meses y 38 más de 3 meses.

**Grafico 1****Fuente: 186 encuestas realizadas**

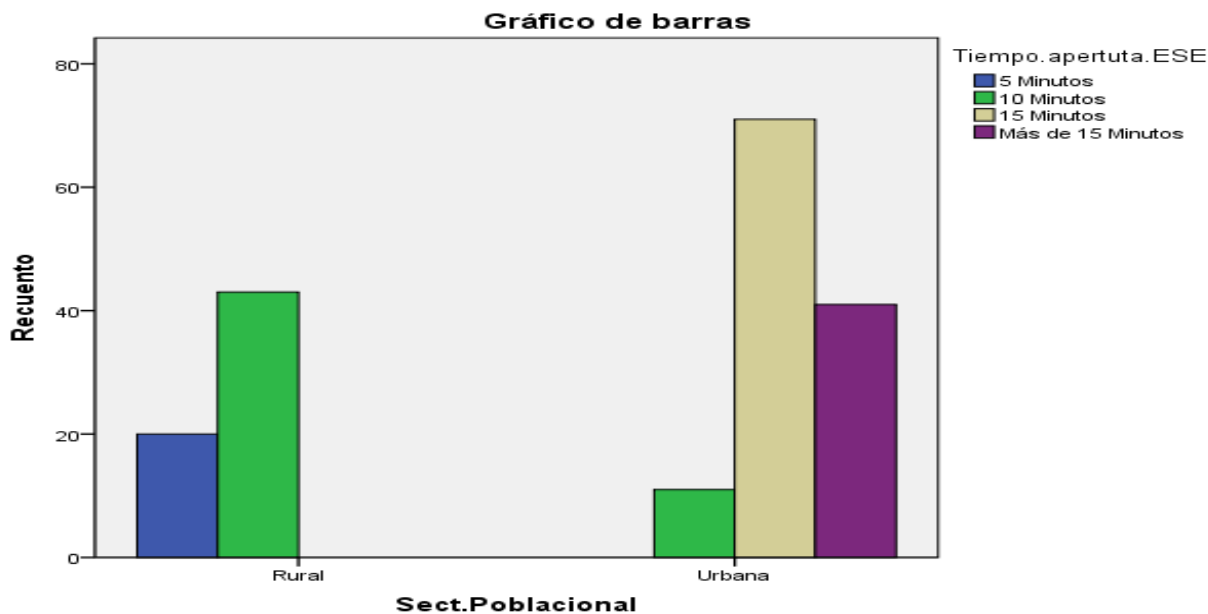
**Tabla 2 de contingencia Sector Poblacional Tiempo de apertura E.S.E.**

Recuento

		Tiempo apertura ESE				Total
		5 Minutos	10 Minutos	15 Minutos	Más de 15 Minutos	
Sector Poblacional	Rural	20	43	0	0	63
	Urbana	0	11	71	41	123
Total		20	54	71	41	186

**Fuente: 186 encuestas realizadas****ANÁLISIS**

De la encuesta realizada a los usuarios de la ESE centro de salud de Firavitoba, con el objetivo de recopilar información que permita medir el grado de satisfacción de los usuarios de dicho centro de salud, de los cuales se obtuvo un total de usuarios a encuestar de 186, de los que 63 pertenecen al área Rural del municipio y los 123 restantes pertenecen al área urbana, midiendo la eficiencia del servicio a la pregunta ¿Tiempo que transcurre desde el momento en que deben abrirse las instalaciones de la ESE y el momento en que efectivamente se abren? 20 de los usuarios del área Rural contestaron que 5 minutos, 40 restantes contestaron que 10 minutos, mientras que del área urbana 11 contestaron que 10 minutos, 71 aseguraron que 15 minutos y 41 más de 15 minutos tardan en abrirse las instalaciones de la ESE centro de Salud.

**Grafico 2****Fuente: 186 encuestas realizadas**

**Tabla 3 de contingencia Sector Poblacional Tiempo solicitud asignación de citas**

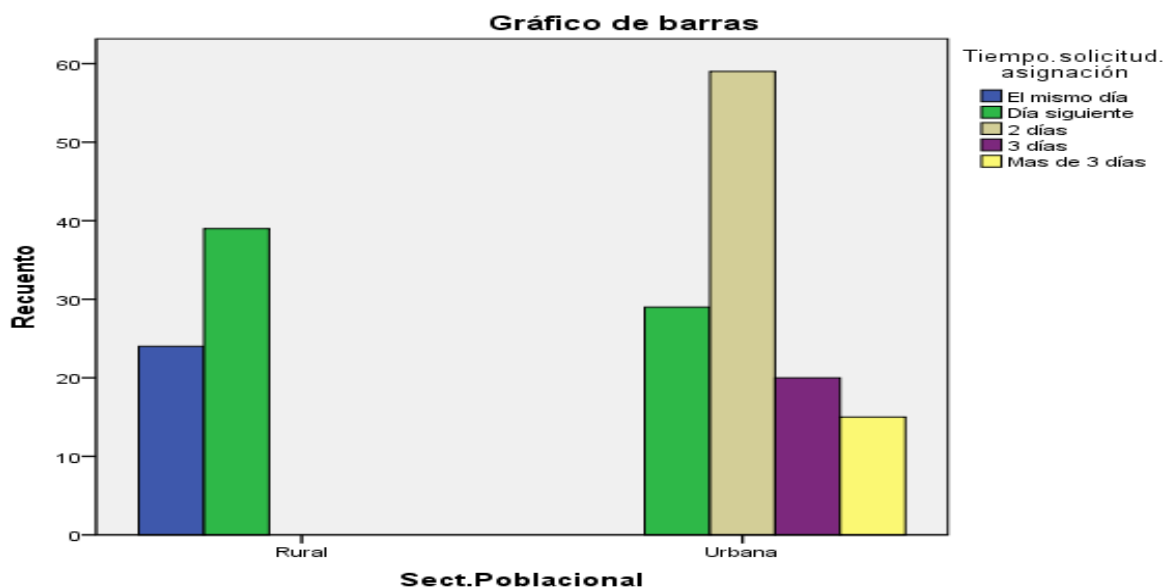
Recuento

		Tiempo solicitud asignación de citas					Total
		El mismo día	Día siguiente	2 días	3 días	Más de 3 días	
Sector Poblacional	Rural	24	39	0	0	0	63
	Urbana	0	29	59	20	15	123
Total		24	68	59	20	15	186

**Fuente: 186 encuestas realizadas**

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada a los usuarios de la ESE centro de salud de Firavitoba, con el objetivo de recopilar información que permita medir el grado de satisfacción de los usuarios de dicho centro de salud, de los cuales se obtuvo un total de usuarios a encuestar de 186, de los que 63 pertenecen al área Rural del municipio y los 123 restantes pertenecen al área urbana, midiendo la eficiencia del servicio a la pregunta ¿Qué periodo de Tiempo transcurre entre la solicitud de la consulta y la asignación de la misma? 24 de los usuarios del área Rural contestaron que el mismo día, los 39 restantes contestaron que al día siguiente, mientras que del área urbana 29 contestaron que al día siguiente, 59 aseguraron que 2 días, otros 20 aseguraron que 3 días y 15 más de 3 días, se tardan entre la solicitud de la consulta y la efectiva asignación de la misma.

**Grafico 3****Fuente: 186 encuestas realizadas**



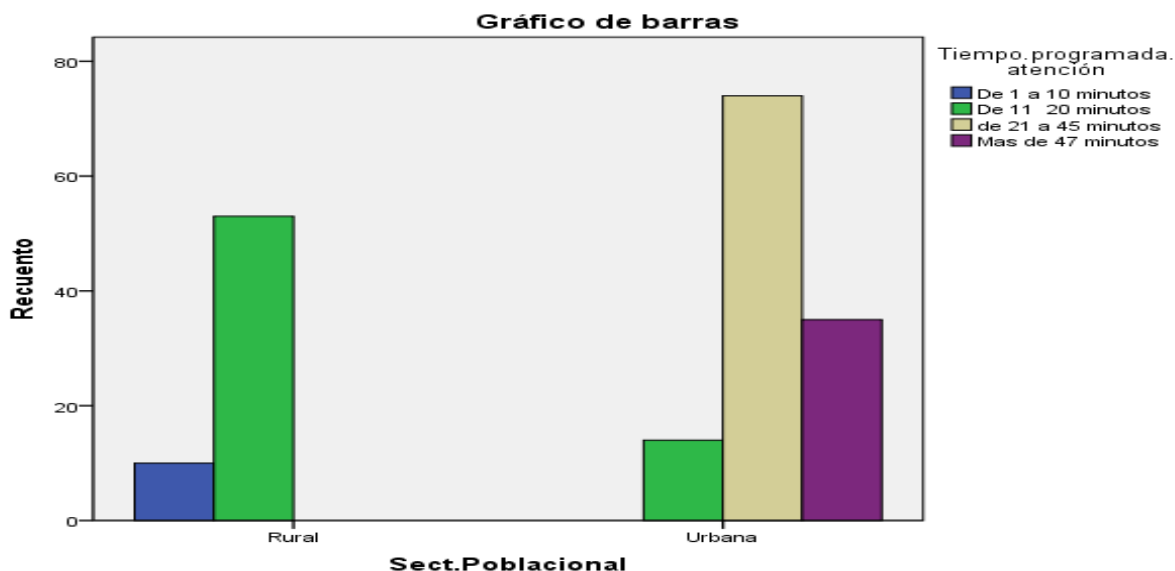
**Tabla 4 de contingencia Sector Poblacional Tiempo programado atención**

Recuento

		Tiempo programado atención				
		De 1 a 10 minutos	De 11 20 minutos	de 21 a 45 minutos	Más de 47 minutos	Total
Sector Poblacional	Rural	10	53	0	0	63
	Urbana	0	14	35	35	123
Total		10	67	74	35	186

**Fuente: 186 encuestas realizadas****ANÁLISIS**

De la encuesta realizada a los usuarios de la ESE centro de salud de Firavitoba, con el objetivo de recopilar información que permita medir el grado de satisfacción de los usuarios de dicho centro de salud, de los cuales se obtuvo un total de usuarios a encuestar de 186, de los que 63 pertenecen al área Rural del municipio y los 123 restantes pertenecen al área urbana, midiendo la eficiencia del servicio a la pregunta ¿Tiempo transcurre desde su llegada a la consulta programada y el momento de su atención? 10 de los usuarios del área Rural contestaron que de 1 a 10 minutos, 53 restantes contestaron que de 11 a 20 minutos, mientras que del área urbana 14 contestaron que de 11 a 20 minutos, 74 aseguraron que de 21 a 45 minutos y 35 más de 47 minutos, tardan desde su llegada a la cita programada hasta el momento de su efectiva atención en la ESE centro de Salud.

**Grafico 4****Fuente: 186 encuestas realizadas**

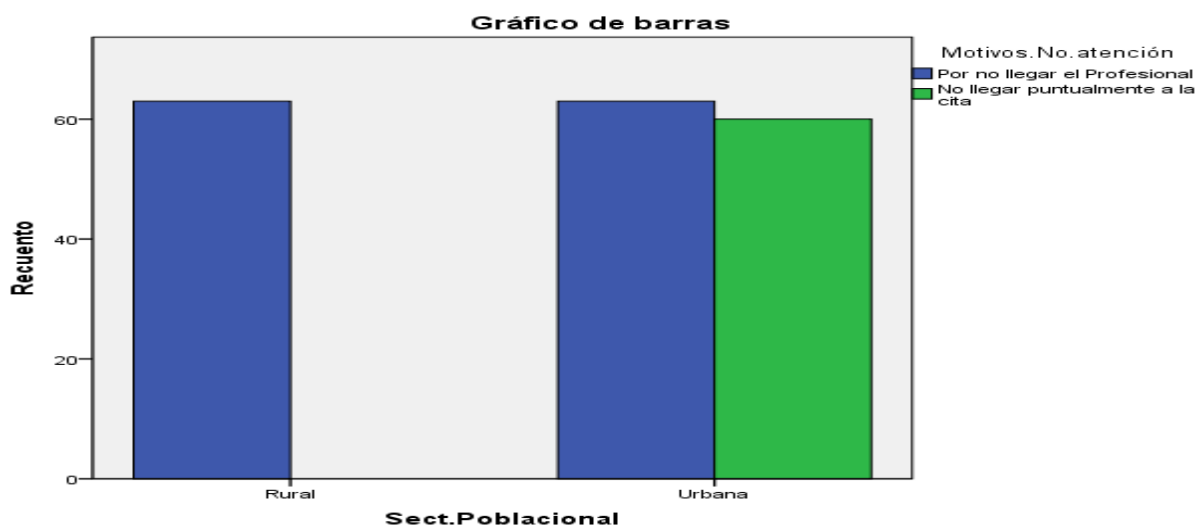
**Tabla 5 de contingencia Sector Poblacional Motivos de no atención**

Recuento

		Motivos No atención		
		Por no llegar el Profesional	No llegar puntualmente a la cita	Total
Sector Poblacional	Rural	63	0	63
	Urbana	63	60	123
Total		126	60	186

**Fuente: 186 encuestas realizadas****ANÁLISIS**

De la encuesta realizada a los usuarios de la ESE centro de salud de Firavitoba, con el objetivo de recopilar información que permita medir el grado de satisfacción de los usuarios de dicho centro de salud, de los cuales se obtuvo un total de usuarios a encuestar de 186, de los que 63 pertenecen al área Rural del municipio y los 123 restantes pertenecen al área urbana, midiendo la eficiencia del servicio a la pregunta ¿Cuáles de los siguientes motivos originaron la NO atención en el horario programado? Los 63 de los usuarios del área Rural contestaron que por no llegar el profesional, mientras que del área urbana 63 contestaron que por la no llegada del profesional, 60 contestaron que por no llegar a la cita puntualmente, es por esto que no consiguieron ser atendidos con Eficiencia en la ESE centro de salud de Firavitoba.

**Grafico 5****Fuente: 186 encuestas realizadas**

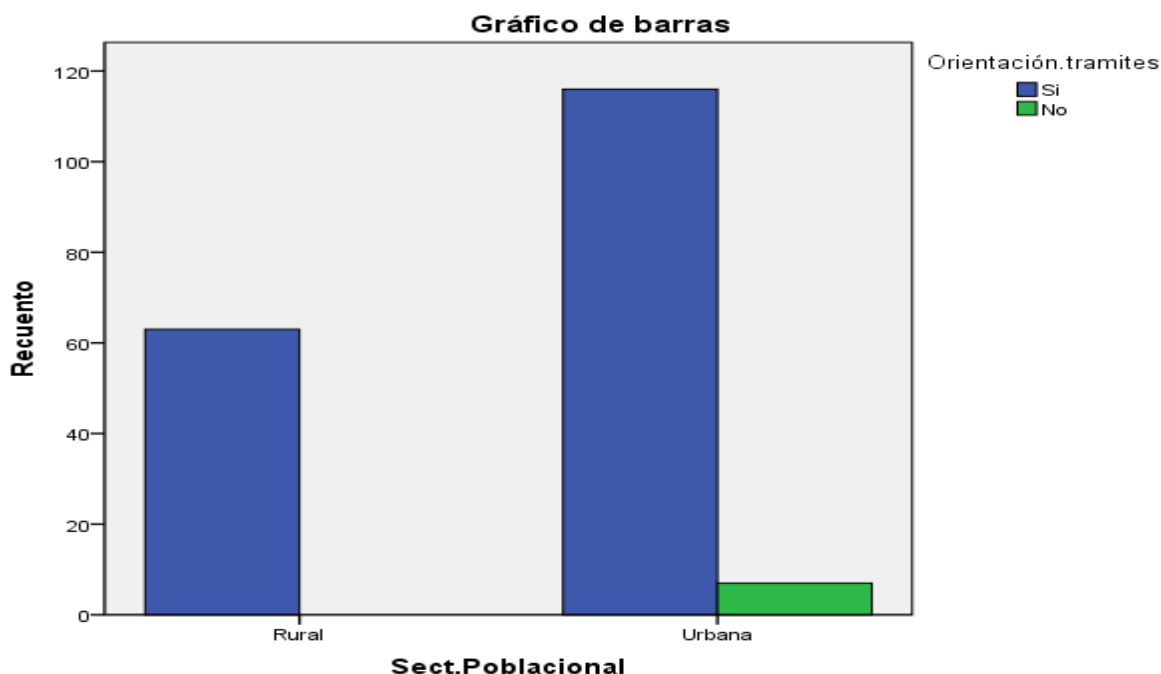
**Tabla 6 de contingencia Sector Poblacional Orientación de tramites**

Recuento

		Orientación de tramites		Total
		Si	No	
Sector Poblacional	Rural	63	0	63
	Urbana	116	7	123
Total		179	7	186

**Fuente: 186 encuestas realizadas****ANÁLISIS**

De la encuesta realizada a los usuarios de la ESE centro de salud de Firavitoba, con el objetivo de recopilar información que permita medir el grado de satisfacción de los usuarios de dicho centro de salud, de los cuales se obtuvo un total de usuarios a encuestar de 186, de los que 63 pertenecen al área Rural del municipio y los 123 restantes pertenecen al área urbana, midiendo el grado de información y orientación al usuario a la pregunta ¿Fue orientado o informado sobre el trámite para acudir a su cita? Los 63 usuarios del área rural contestaron afirmativamente, mientras que del área urbana 116 contestaron que si se les oriento, por el contrario, 7 de ellos negaron la orientación en le ESE centro de Salud de firavitoba.

**Grafico 6****Fuente: 186 encuestas realizadas**

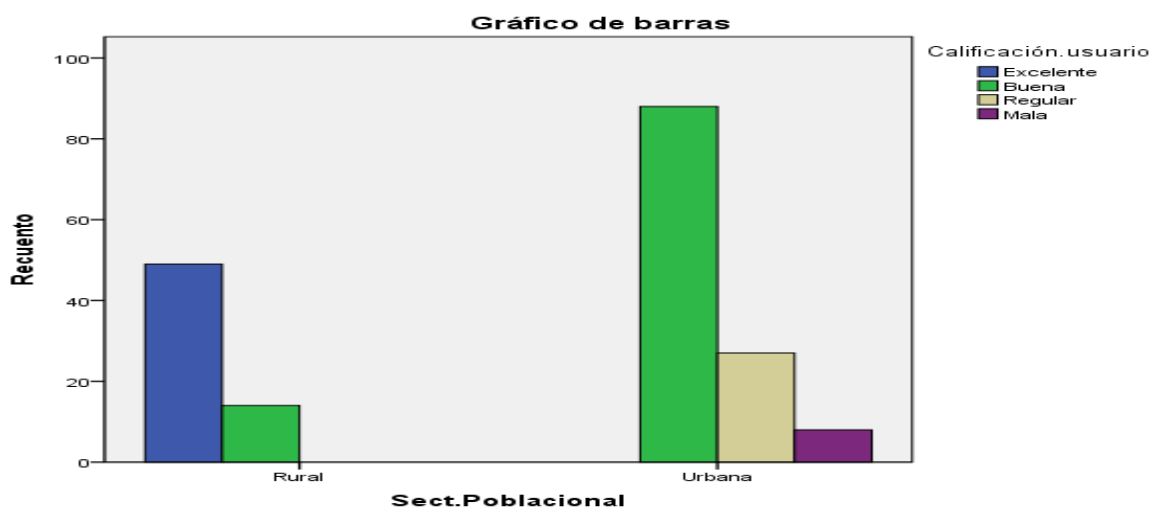
**Tabla 7 de contingencia Sector Poblacional Calificación usuario**

Recuento

		Calificación usuario				Total
		Excelente	Buena	Regular	Mala	
Sector Poblacional	Rural	49	14	0	0	63
	Urbana	0	88	27	8	123
Total		49	102	27	8	186

**Fuente: 186 encuestas realizadas****ANÁLISIS**

De la encuesta realizada a los usuarios de la ESE centro de salud de Firavitoba, con el objetivo de recopilar información que permita medir el grado de satisfacción de los usuarios de dicho centro de salud, de los cuales se obtuvo un total de usuarios a encuestar de 186, de los que 63 pertenecen al área Rural del municipio y los 123 restantes pertenecen al área urbana, midiendo el grado de información y orientación al usuario a la pregunta ¿Cómo califica la información recibida?, 49 de los usuarios del área Rural contestaron que la información recibida fue Excelente, 14 contestaron que fue Buena, mientras que del área urbana 88 contestaron que fue Buena, 27 contestaron que la información fue regular y 8 contestaron que la información recibida por parte de funcionarios de la ESE fue mala.

**Grafico 7****Fuente: 186 encuestas realizadas**

**Tabla 8 de contingencia Sector Poblacional Personal Idóneo**

Recuento

		Personal Idóneo		
		Si	No	Total
Sector Poblacional	Rural	63	0	63
	Urbana	115	8	123
Total		178	8	186

**Fuente: 186 encuestas realizadas****ANÁLISIS**

De la encuesta realizada a los usuarios de la ESE centro de salud de Firavitoba, con el objetivo de recopilar información que permita medir el grado de satisfacción de los usuarios de dicho centro de salud, de los cuales se obtuvo un total de usuarios a encuestar de 186, de los que 63 pertenecen al área Rural del municipio y los 123 restantes pertenecen al área urbana, midiendo el grado de información y orientación al usuario a la pregunta ¿Cree usted que el personal del centro de salud es suficientemente idóneo para la atención de sus necesidades?, los 63 usuarios del área rural contestaron que afirmativamente, mientras que del área urbana, 115 contestaron que el personal si es suficientemente idóneo para la atención de sus necesidades y 8 contestaron que el personal no es suficientemente idóneo para la atención de sus necesidades.

**Grafico 8****Fuente: 186 encuestas realizadas**

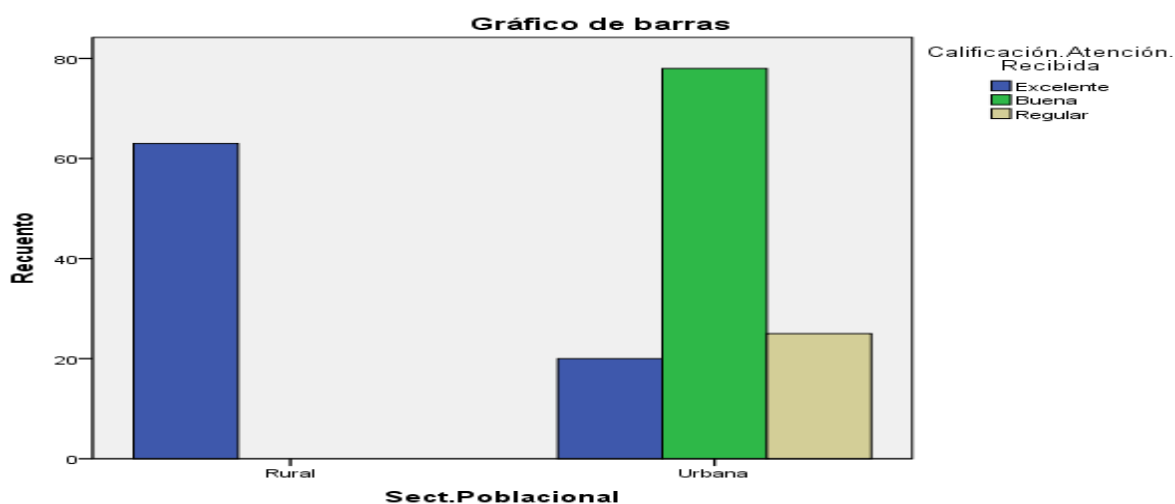
**Tabla 9 de contingencia Sector Poblacional Calificación Atención Recibida**

Recuento

		Calificación Atención Recibida			
		Excelente	Buena	Regular	Total
Sector Poblacional	Rural	63	0	0	63
	Urbana	20	78	25	123
Total		83	78	25	186

**Fuente: 186 encuestas realizadas****ANÁLISIS**

De la encuesta realizada a los usuarios de la ESE centro de salud de Firavitoba, con el objetivo de recopilar información que permita medir el grado de satisfacción de los usuarios de dicho centro de salud, de los cuales se obtuvo un total de usuarios a encuestar de 186, de los que 63 pertenecen al área Rural del municipio y los 123 restantes pertenecen al área urbana, midiendo el grado de información y orientación al usuario a la pregunta ¿Cómo califica la atención recibida por parte del personal de la ESE?, los 63 usuarios del área rural contestaron que fue Excelente la atención recibida por parte del personal, mientras que del área urbana, 20 contestaron que fue Excelente, 78 que fue Buena y 25 que fue Regular la información recibida por parte del personal de la ESE centro de salud de Firavitoba.

**Grafico 9****Fuente: 186 encuestas realizadas**

### **ANEXO 3 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) y el correspondiente procedimiento para su elaboración.**

#### **Procedimiento para desarrollar la matriz MCPE**

- Realizar el listado de los factores internos y externos tomados de las matrices MEFE, MEFI y MPC, con sus respectivas calificaciones, seguidamente dichos factores se deben asociar de acuerdo a las estrategias propuestas, a esta relación se le da un puntaje alto en el orden de importancia y en la medida que afecte la estrategia a desarrollar.
- Escala de calificación: 1 para estrategia no atractiva, 2 para estrategia poco atractiva, 3 para estrategia atractiva y 4 para estrategia muy atractiva.





MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EXTERNA																							
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	CALIFICACION	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3	ESTRATEGIA 4	ESTRATEGIA 5	ESTRATEGIA 6	ESTRATEGIA 7	ESTRATEGIA 8	ESTRATEGIA 9	ESTRATEGIA 10	ESTRATEGIA 11	ESTRATEGIA 12	ESTRATEGIA 13	ESTRATEGIA 14	ESTRATEGIA 15	ESTRATEGIA 16	ESTRATEGIA 17	ESTRATEGIA 18	ESTRATEGIA 19	ESTRATEGIA 20	ESTRATEGIA 21	ESTRATEGIA 22
	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T
<b>EXTERNOS</b>																							
Existe satisfacción del usuario por la calidad humana de la atención del personal	2	4	8	8	3	6	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8
políticas gubernamentales favorables	3	3	9	9	4	12	9	3	9	3	9	3	9	3	9	4	12	4	12	3	9	4	12
Oferta de servicios especiales, eficientes y modernos en el entorno	3	3	9	9	3	9	9	3	9	3	9	3	9	3	9	4	12	4	12	3	9	3	9
Los usuarios prefieren servicios cerca de su lugar de residencia	4	4	16	16	4	16	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	3	12
Buena capacidad de planta de los centros hospitalarios del entorno	2	3	6	6	3	6	6	3	6	3	6	3	6	3	6	2	4	4	8	3	6	3	6
Cercanía a centros universitarios y facil acceso a programas de capacitación	4	3	12	12	4	16	16	4	16	4	16	4	16	3	12	3	12	4	16	3	12	4	16
Accesibilidad al usuario por buen posicionamiento geográfico	3	3	9	9	4	12	9	3	9	3	9	3	9	3	9	4	12	4	12	3	9	3	9
Tecnología moderna hospitalaria en equipos y suministros muy costosa	1	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cobertura hasta los puntos más apartados del municipio gracias a la unidad móvil	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Opción de obtener créditos para programas de inversión	4	3	12	12	3	12	12	3	12	3	12	3	12	3	12	4	16	4	16	3	12	3	12
Expectativa de usuarios por creación de nuevos productos	4	4	16	16	4	16	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
Buena infraestructura vial	3	3	9	12	3	9	9	3	9	3	9	3	9	3	9	4	12	3	9	3	9	3	9
Políticas de mercadeo del entorno hospitalario	1	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
<b>TOTAL MCPE EXTERNA</b>			115	120	124	120	120	119	120	115	115	118	133	133	119	122	122	118	116	114	121	119	131
<b>TOTAL MCPE INTERNA</b>			191	217	215	219	##	225	218	219	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##
Total Puntaje (Factores Internos y Externos)			##	337	##	##	##	##	##	##	358	##	##	##	387	##	##	##	##	##	##	##	##
			22	19	17	16	21	15	18	20	14	7	1	2	4	6	11	8	13	10	3	12	5

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 4 Diseño Plan de intervenciones colectiva 2014 E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAUTOBA

Metas de Producto Anual	Actividades del Proyecto	Indicador de Producto de la actividad del Proyecto				PORCENTAJE	COSTO
		I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre		
Realizar visita de caracterización para la identificación del riesgo y construcción del plan de cuidado al 50% de las familias que no presentaron mitigación del riesgo en el año 2013	Capacitación al equipo de salud en detección del riesgo y cuidado de la salud por ciclo vital, según lineamiento y distribución de familias programadas para visitar en el año 2014		Capacitación y estandarización de instrumentos.			0	-
	Actualizar mapeo de las familias caracterizadas con el SICAPS en coordinación con la comunidad y la ESE.		Actualización de mapeo de las familias caracterizadas	Actualización de mapeo de las familias caracterizadas	Actualización de mapeo de las familias caracterizadas	2	\$ 520,000
	Mantener actualizada base de datos de SICAPS según cohorte y visitas		Base de datos actualizada	Base de datos actualizada	Base de datos actualizada	10	\$ 2,600,000
	Inducción a familias hacia oferta de servicios comunitarios, como redes y grupos de apoyo y autoayuda		Inducción y orientación a oferta de servicios comunitarios	Inducción y orientación a oferta de servicios comunitarios	Inducción y orientación a oferta de servicios comunitarios	2	\$ 520,000
Realizar visita de seguimiento al plan de cuidado con la familia y las condiciones de vivienda	Seguimiento a gestantes que no asisten a control prenatal, con señales de alarma para el embarazo, con redes familiares y sociales escasas o inapropiadas		Visita domiciliaria de seguimiento	Gestión del riesgo con otros sectores y visitas según necesidad	Gestión del riesgo con otros sectores y visitas según necesidad	2	\$ 520,000
	Seguimiento a familias con niños sin esquema vacunación, MALNUTRICION (DESNUTRICIÓN, SOBREPESO U OBESIDAD) maltrato, episodios de EDA, IRA, seguimiento de las 18 prácticas de cuidado, señales de maltrato, inasistencia a C y D; documentado en el plan de cuidado familiar y la Guía de Evaluación y atención de niños de 2 meses a 4 años de AIEPI.		100% de los niños identificados con enfermedad prevalente tiene acciones de intervención y seguimiento	100% de los niños identificados con enfermedad prevalente tiene acciones de intervención y seguimiento	100% de los niños identificados con enfermedad prevalente tiene acciones de intervención y seguimiento	2	\$ 520,000
	Seguimiento a familias con adolescentes que no asisten a control del joven, señales de maltrato, señales de consumo de alcohol, tabaco u otras drogas, señales de abuso sexual, inicio de vida sexual sin cuidados, dificultades en pautas de crianza.		Visita domiciliaria de seguimiento	Visita domiciliaria de seguimiento	Gestión del riesgo con otros sectores y visitas según necesidad	2	\$ 520,000
	Seguimiento a familias con adultos sin asistencia a control del adulto, problema de VIF, señales de trastorno mental, consumo problemático de alcohol u otras drogas, BAJO PESO, sobrepeso, obesidad, signos de alarma para abandono, HTA, Diabetes, cáncer entre		Visita domiciliaria de seguimiento	Visita domiciliaria de seguimiento	Gestión del riesgo con otros sectores y visitas según necesidad	2	\$ 520,000


	otros.						
	Seguimiento a familias con adultos mayores que no asisten a programas de control, con señales de enfermedad crónica, con signos de enfermedad mental, redes sociales o familiares ausentes o inapropiadas, BAJO PESO, sobrepeso, obesidad entre otros.		Visita domiciliaria de seguimiento	Visita domiciliaria de seguimiento	Gestión del riesgo con otros sectores y visitas según necesidad	2	\$ 520,000
	Seguimiento a familias con viviendas que presenten problemas de habitabilidad y/o sanitarios		Visita domiciliaria de seguimiento	Visita domiciliaria de seguimiento	Gestión del riesgo con otros sectores y visitas según necesidad	2	\$ 520,000
Según resultado de visita de seguimiento al plan programar visita de control.	Seguimiento a familias en donde persiste condiciones de riesgo o practicas inadecuadas de cuidado		Visita domiciliaria de seguimiento	Visita domiciliaria de seguimiento	Gestión del cuidado y visitas según necesidad	2	\$ 520,000
Participar en las mesas de trabajo convocadas por el sector educativo para la formulación, ajuste y desarrollo del Proyecto Pedagógico Escuelas Saludables	Suministrar y socializar información actualizada de la situación de salud del municipio que oriente la construcción de línea de base del sector educativo			Acta de reunión y Diagnóstico		0	\$ -
	Coordinar con el sector educativo la realización de la Jornada de vacunación contra el VPH a las niñas escolarizadas objeto de la campaña			Programación de días de vacunación	Programación de días de vacunación	3	\$ 780,000
Articular la Estrategia Escuelas Saludables al PEI según parámetros del programa departamental "Proyecto de vida", en respuesta a las prioridades definidas por la institución educativa.	Realizar rutas para la atención en salud y zonas de orientación escolar (ZOE) y servicios de salud amigables (SSAAJ) con la participación de jóvenes y comunidad educativa, según oferta de servicios.			Acta de reunión con rutas de la salud	Seguimiento y ajuste de rutas	2	\$ 520,000
	Apoyar el análisis de las encuestas de consumo de drogas en escolares realizadas en el año 2013 y orientar a servicios de salud o grupos de apoyo según corresponda			Realización de tabulación, análisis y plan de acción con la información recolectada en el año 2013	Seguimiento a plan de acción.	5	\$ 1,300,000
	Desarrollar Jornadas educativas en instituciones de básica primaria rural, sobre: prevención de la caries dental, importancia y cuidado del primer molar, hábitos higiénicos, medidas preventivas para la fluorosis dental y alimentación saludadle (incluye la dotación de kits de				Priorización de instituciones y programación de jornadas	Desarrollo de las jornadas	5


	higiene bucal y entrega de material de información y educación)							
Conformar zonas de orientación comunitaria y redes de autoayuda por familiares y personas con cuidado especial (< 5 años, personas en situación de discapacidad, personas con trastorno mental, adulto mayor, desplazados, etc.). Una vez haya concluido la primera fase en el territorio (barrio-vereda -sector) (caracterización y plan de cuidado).	Conformación y reactivación de grupos de apoyo de personas o familias en condición de riesgo o en condición de vulneración para: trastorno mental, enfermedad crónica, consumo de alcohol o drogas, violencia intrafamiliar -domestica, abuso sexual, intento de suicidio, sobrevivientes de persona suicida, maltrato infantil, pautas de crianza, desnutrición, menores de cinco años, desplazados, discapacidad, adulto mayor, entre otras. Vinculación de la gestante y su pareja a grupos de apoyo en cuidados de la gestación, preparación para el parto y posparto, lactancia materna, cuidados del RN y planificación familiar.		Conformación de grupos de apoyo según demanda	Conformación de un grupo de apoyo y autoayuda según demanda y reactivación de grupos conformados en años anteriores con la realización de una reunión mensual	Realización de reunión mensual con cada grupo de apoyo.	10	\$	2,600,000
Realizar reuniones para el análisis y seguimiento de los planes de cuidado con líderes comunitarios y otros actores institucionales con el fin de gestionar el manejo social de los riesgos (Red Unidos, Acción Social, Familias en Acción, ICBF, Educación, etc.). Una vez haya concluido la primera fase en el territorio (barrio-vereda -sector) (caracterización y plan de cuidado).	Realizar mensualmente evaluación del riesgo de las familias y del plan de cuidado por territorios y gestionar intervención intersectorial en la familia.		Conformación de grupos de apoyo según demanda	Realización de reuniones	Realización de reuniones	5	\$	1,300,000
Realizar reuniones para el análisis y seguimiento de los planes de cuidado con líderes comunitarios y otros actores institucionales con el fin de gestionar el manejo social de los riesgos (Red Unidos, Acción Social, Familias en Acción, ICBF, Educación, etc.). Una vez haya concluido la primera fase en el territorio (barrio-vereda -sector) (caracterización y plan de cuidado).	Realizar mensualmente evaluación del riesgo de las familias y del plan de cuidado por territorios y gestionar intervención intersectorial en la familia.			Reunión equipo de salud de gestión riesgo	Reunión equipo de salud de gestión riesgo	10	\$	2,600,000
Mejorar las competencias de cuidado de grupos comunitarios organizados (UROC/UAIRACs, hogares de paso, Jardines infantiles, FAMI, Educación inicial, centros de bienestar del	Fortalecimiento y seguimiento de las Unidades de Atención Comunitaria de Infecciones Respiratorias Agudas y de Rehidratación Oral (UROC/UAIRACS) existentes en el municipio garantizando entrenamiento a los responsables de las Unidades en el componente comunitario de la Estrategia AIEPI y la dotación		Censo de Unidades e Identificación de necesidades. Entrenamiento a los responsables	Dotación y Seguimiento según parámetros definidos en el Manual de UROC/UAIRACS	Seguimiento según parámetros definidos en el Manual de UROC/UAIRACS	5	\$	1,300,000


adulto mayor, Hogares protegidos, grupos de apoyo para la promoción de la salud y nutrición a la mujer y la infancia y club ENT) a través de un plan de capacitación y seguimiento concertado.	acorde a lo definido en el Manual de UROCS/UAIRACS disponible							
	Diseñar y desarrollar con grupos conformados en coordinación con otros sectores (consejo municipal de juventud, clubes juveniles, organizaciones juveniles, Club de ENT, entre otros) una programación de actividades como, talleres, cine foro, grupos de apoyo, tertulias, teatro, encuentros intergeneracionales, que promuevan la salud mental, los estilos de vida saludable y la prevención del consumo de SPA.			Realizar programación e iniciar con una actividad mensual	Desarrollo de una actividad mensual	5	\$	1,300,000
Vincular a los líderes comunitarios en la organización de la comunidad para el desarrollo de las acciones en salud, según prioridades municipales (vacunación, estilos de vida saludable, nutrición, enfermedades transmisibles, enfermedades prevalentes en la infancia, salud sexual y reproductiva, seguridad alimentaria, etc.)	Realizar movilización social (actividades masivas) con el fin de apoyar las jornadas nacionales de vacunación.	Jornada de ponerse al día en Febrero	Jornada de Vacunación de las Américas Abril y Mayo	Jornada de ponerse al día en Agosto	Noviembre	5	\$	1,300,000
	Realizar movilización social (actividades masivas) con el fin de fomentar la promoción, protección y apoyo en la Semana de la lactancia materna			Primera semana de Agosto		5	\$	1,300,000
	Realizar movilización social (actividades masivas) con el fin de fomentar la promoción de la salud mental y prevención del suicidio			Segunda semana de septiembre		5	\$	1,300,000
	Realizar movilización social (actividades masivas) con el fin de fomentar la promoción de los estilos de vida saludable y la prevención del embarazo en adolescentes			Cuarta semana de septiembre: semana de estilos de vida saludable	Día Mundial de la diabetes (14 de noviembre)	5	\$	1,300,000
	Reproducción y distribución del material de IEC en salud bucal definidos por la Secretaría de Salud de Boyacá (Afiches Mujeres en gestación, Odontólogo súper héroe, importancia de un buen cepillado; reglas, stickers, volantes y/o cunas.			Reproducción y distribución	Reproducción y distribución	2	\$	520,000
<b>TOTAL</b>							<b>\$</b>	<b>26,000,000</b>


Fuente: E.S.E. Centro de Salud Firavitoba.

## ANEXO 5 HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOPA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	RAZÓN CORRIENTE						
<b>PROCESO</b>	Area Financiera	<b>META</b>	2	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	Activo Corriente/Pasivo Corriente	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual	Sobresaliente	Mayor	2	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Balance General y Estado de Resultados	<b>TIPO INDICADOR</b>	Eficacia	Satisfactorio	1	1.5	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Contador y Revisor Fiscal	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	Menor	1	
Proporcionar información financiera y contable oportuna que permita a la gerencia la toma de decisiones enfocadas al crecimiento y maximizar la mejora en la prestación de los servicios de Salud .		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	2 de 8				

		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOPA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	CAPITAL DE TRABAJO						
<b>PROCESO</b>	Area Financiera	<b>META</b>	34,770,855.00	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	Activo Corriente - Pasivo Corriente	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual	Sobresaliente	Mayor	>=148.565.081,01 3	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Balance General y Estado de Resultados	<b>TIPO INDICADOR</b>	Eficacia	Satisfactorio	>-34.770.855	<148.565.081,013	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Contador y Revisor Fiscal	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	Menor	<34.770.855	
Establecer los lineamientos y políticas que conduzcan a lograr los objetivos acordes con la visión y misión de la ESE de salud Firavitoba.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	2 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOPA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	MARGEN NETO DE UTILIDAD						
<b>PROCESO</b>	Area Financiera	<b>META</b>	100%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	(Utilidad Bruta/Ventas Netas)*100	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual	Sobresaliente	Mayor	≥80	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Balance General y Estado de Resultados	<b>TIPO INDICADOR</b>	Eficacia	Satisfactorio	≥50	<70	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Contador y Revisor Fiscal	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	Menor	<50	
Proporcionar información financiera y contable oportuna que permita a la gerencia la toma de decisiones enfocadas al crecimiento y maximizar la mejora en la prestación de los servicios de Salud .		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	2 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOPA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	ROTACIÓN DE CARTERA						
<b>PROCESO</b>	Area Financiera	<b>META</b>	30	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	360/ No. Días de Rotación cartera	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual	Sobresaliente	Menor	≤30	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Balance General y Estado de Resultados	<b>TIPO INDICADOR</b>	Eficacia	Satisfactorio	≥30	<60	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Contador y Revisor Fiscal	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	Mayor	>60	
Recaudar los dineros oportunamente, administrar su flujo en la empresa.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	2 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBÁ</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO						
<b>PROCESO</b>	Area Financiera	<b>META</b>	10%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	(Total Pasivo/Total Activo)*100	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual	Sobresaliente	Menor	<40	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Balance General y Estado de Resultados	<b>TIPO INDICADOR</b>	Eficacia	Satisfactorio	>=40	<70	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Contador y Revisor Fiscal	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	Mayor	>70	
Establecer prioridades concernientes a la asignación de recursos, el pago de obligaciones, destinación de utilidades.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	2 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBÁ</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL						
<b>PROCESO</b>	Area Financiera	<b>META</b>	10%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	(Utilidad Operacional/Ventas Netas)*100	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual	Sobresaliente	Mayor	>=10	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Balance General y Estado de Resultados	<b>TIPO INDICADOR</b>	Eficacia	Satisfactorio	>=7	<9	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Contador y Revisor Fiscal	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	Menor	<7	
Proporcionar información financiera y contable oportuna que permita a la gerencia la toma de decisiones enfocadas al crecimiento y maximizar la mejora en la prestación de los servicios de Salud .		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	2 de 8				





		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOPA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	COBERTURA						
<b>PROCESO</b>	Atención al Cliente	<b>META</b>	100%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	(No. De pacientes Atendidos/ Total de Pacientes)*100	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	mensual	Sobresaliente	Mayor	≥90	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros	<b>TIPO INDICADOR</b>	eficiencia	Satisfactorio	≥50	<80	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Area Administrativa	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	Menor	<50	
Prever y alistar oportunamente los recursos necesarios para prestar un servicio ajustado a las necesidades del cliente, de acuerdo a la calidad exigida por la regulacion nacional.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	3 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOPA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	AFILIACIONES						
<b>PROCESO</b>	Atención al Cliente	<b>META</b>	8%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	(No. De afiliados novos/Total de Afiliados)*100	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	mensual	Sobresaliente	mayor	≥5	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros	<b>TIPO INDICADOR</b>	eficiencia	Satisfactorio	≥3	<5	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Area Administrativa	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	<3	
Medir el número de afiliaciones realizadas mensalmente en la ESE para ajustar e inspeccionar los planes de acción con el fin de determinar las condiciones del servicio.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	3 de 8				


		E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOPA				<a href="#">INICIO</a>	
HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	QUEJAS Y RECLAMOS						
<b>PROCESO</b>	Atención al Cliente	<b>META</b>	0%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	(No. Quejas y Reclamos/Total Quejas)*100	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	mensual	Sobresaliente	Menor	<=3	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros	<b>TIPO INDICADOR</b>	eficiencia	Satisfactorio	>=3	<5	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Area Administrativa	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	Mayor	>6	
Medición de satisfacción del cliente.							
		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	3 de 8				


		E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOPA				<a href="#">INICIO</a>	
HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	PROMOCION Y PREVENCIÓN						
<b>PROCESO</b>	Atención al Cliente	<b>META</b>	40	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	No. Campañas realizadas de promoción y prevención/total de campañas programadas de Promoción y Prevención	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	semestral	Sobresaliente	mayor	>40	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros	<b>TIPO INDICADOR</b>	eficiencia	Satisfactorio	>=40	<20	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Area Administrativa	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	<20	
Mantenimiento de clientes: Atención telefónica y/o personal, Consulta necesidades, Comunicación, Atención de quejas y reclamos, Visitas.							
		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	3 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBÁ</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	% NIVEL DE RESPUESTA A LAS QUEJAS						
<b>PROCESO</b>	Atención al Cliente	<b>META</b>	100%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	No. Quejas Solucionadas/Total Quejas y Reclamos	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	mensual	Sobresaliente	mayor	>=90	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros	<b>TIPO INDICADOR</b>	eficiencia	Satisfactorio	>=60	<90	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Area Administrativa	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	<60	
Medir la cantidad de quejas resueltas mensualmente, con el fin de atender las sugerencias de los usuarios de la ESE		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	3 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBÁ</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	PUNTUALIDAD Y CUMPLIMIENTO						
<b>PROCESO</b>	Atención al Cliente	<b>META</b>	18	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	Citas Realizadas por día/Total citas asignadas	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	diario	Sobresaliente	mayor	>18	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros	<b>TIPO INDICADOR</b>	eficiencia	Satisfactorio	>=12	<18	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Area Administrativa	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	<12	
Medir la Capacidad de atención a los usuarios en cada uno de los servicios prestados por parte de la ESE		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	3 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOPA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	CAPACIDAD INSTALADA						
<b>PROCESO</b>	Operativo	<b>META</b>	10	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	No. Servicios Solicitados/Total de Servicios Ofrecidos	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	semanal	Sobresaliente	mayor	≥10	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros	<b>TIPO INDICADOR</b>	efectividad	Satisfactorio	>8	<=9	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Gerente	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	<=7	
Proporcionar información acerca de los servicios que se ofrecen en la ESE y la calidad con la que se prestan dichos servicios		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	4 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOPA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	MANTENIMIENTO						
<b>PROCESO</b>	Operativo y de Mantenimiento	<b>META</b>	100%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	(No. Mantenimientos Realizados/No. Mantenimientos Programados)*100	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	anual	Sobresaliente	mayor	≥90	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros de mantenimiento	<b>TIPO INDICADOR</b>	efectividad	Satisfactorio	≥ 60	< 90	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Gerente	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	< 60	
Verificar la disponibilidad de los equipos a través de la efectividad del mantenimiento, garantizando el cumplimiento de los requisitos esperados por el cliente en la ejecución del servicio.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	4 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOPA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	CONTRATACIONES						
<b>PROCESO</b>	Administración	<b>META</b>	15	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	Personal Reuquerido/ Total Personal Disponible	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	anual	Sobresaliente	mayor	≥15	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Contratos	<b>TIPO INDICADOR</b>	eficacia	Satisfactorio	≥10	< 15	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Recursos Humanos	<b>VIGENCIA</b>	año	Deficiente	menor	<10	
Contar con personal idóneo con alto grado de motivación y sentido de pertenencia que soporte la calidad del servicio.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	4 de 8				

		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOPA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	ENTREGA DE MEDICAMENTOS						
<b>PROCESO</b>	Farmacia	<b>META</b>	100%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	(No. De Medicamentos Formulados/Total de Medicamentos Despachados)*100	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	mensual	Sobresaliente	mayor	≥ 90	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros Farmacia	<b>TIPO INDICADOR</b>	eficacia	Satisfactorio	≥ 60	<90	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Farmacia	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	≤ 60	
Asegurar que el medicamento adquirido cumpla con los requisitos de tiempo, garantía y calidad requeridos por los pacientes.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	4 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	VACUNACIÓN						
<b>PROCESO</b>	Operativo	<b>META</b>	100%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	(No. Niños Vacunados/Total de Niños)*100	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	mensual	Sobresaliente	mayor	>90	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros	<b>TIPO INDICADOR</b>	efectividad	Satisfactorio	>=60	<90	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Enfermería	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	<= 60	
Realizar las vacunas necesarias a los niños y niñas del municipio por medio de programas de promoción y prevención y su realización con el fin de evitar enfermedades.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	4 de 8				

		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	BRIGADAS DE SALUD						
<b>PROCESO</b>	Operativo	<b>META</b>	42	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	No. De brigadas de Salud Realizadas/Total de Brigadas Programadas	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	anual	Sobresaliente	mayor	> 35	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros e informes	<b>TIPO INDICADOR</b>	efectividad	Satisfactorio	> 20	< 35	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Enfermería	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	<= 20	
Velar por el cumplimiento de la totalidad de las brigadas programadas para el municipio.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	4 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	CAPACIDAD INSTALADA						
<b>PROCESO</b>	Operativo	<b>META</b>	10	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	No. Servicios Solicitados/Total de Servicios Ofrecidos	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	semanal	Sobresaliente	mayor	>=10	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros	<b>TIPO INDICADOR</b>	efectividad	Satisfactorio	>8	<=9	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Gerente	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	<=7	
Proporcionar información acerca de los servicios que se ofrecen en la ESE y la calidad con la que se prestan dichos servicios		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	4 de 8				


		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	MANTENIMIENTO						
<b>PROCESO</b>	Operativo y de Mantenimiento	<b>META</b>	100%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	(No. Mantenimientos Realizados/No. Mantenimientos Programados)*100	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	anual	Sobresaliente	mayor	>=90	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros de mantenimiento	<b>TIPO INDICADOR</b>	efectividad	Satisfactorio	>= 60	< 90	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Gerente	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	< 60	
Verificar la disponibilidad de los equipos a través de la efectividad del mantenimiento, garantizando el cumplimiento de los requisitos esperados por el cliente en la ejecución del servicio.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	4 de 8				

		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	CONTRATACIONES						
<b>PROCESO</b>	Administración	<b>META</b>	15	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	Personal Requerido/ Total Personal Disponible	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	anual	Sobresaliente	mayor	≥15	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Contratos	<b>TIPO INDICADOR</b>	eficacia	Satisfactorio	≥10	< 15	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Recursos Humanos	<b>VIGENCIA</b>	año	Deficiente	menor	<10	
Contar con personal idóneo con alto grado de motivación y sentido de pertenencia que soporte la calidad del servicio.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	4 de 8				

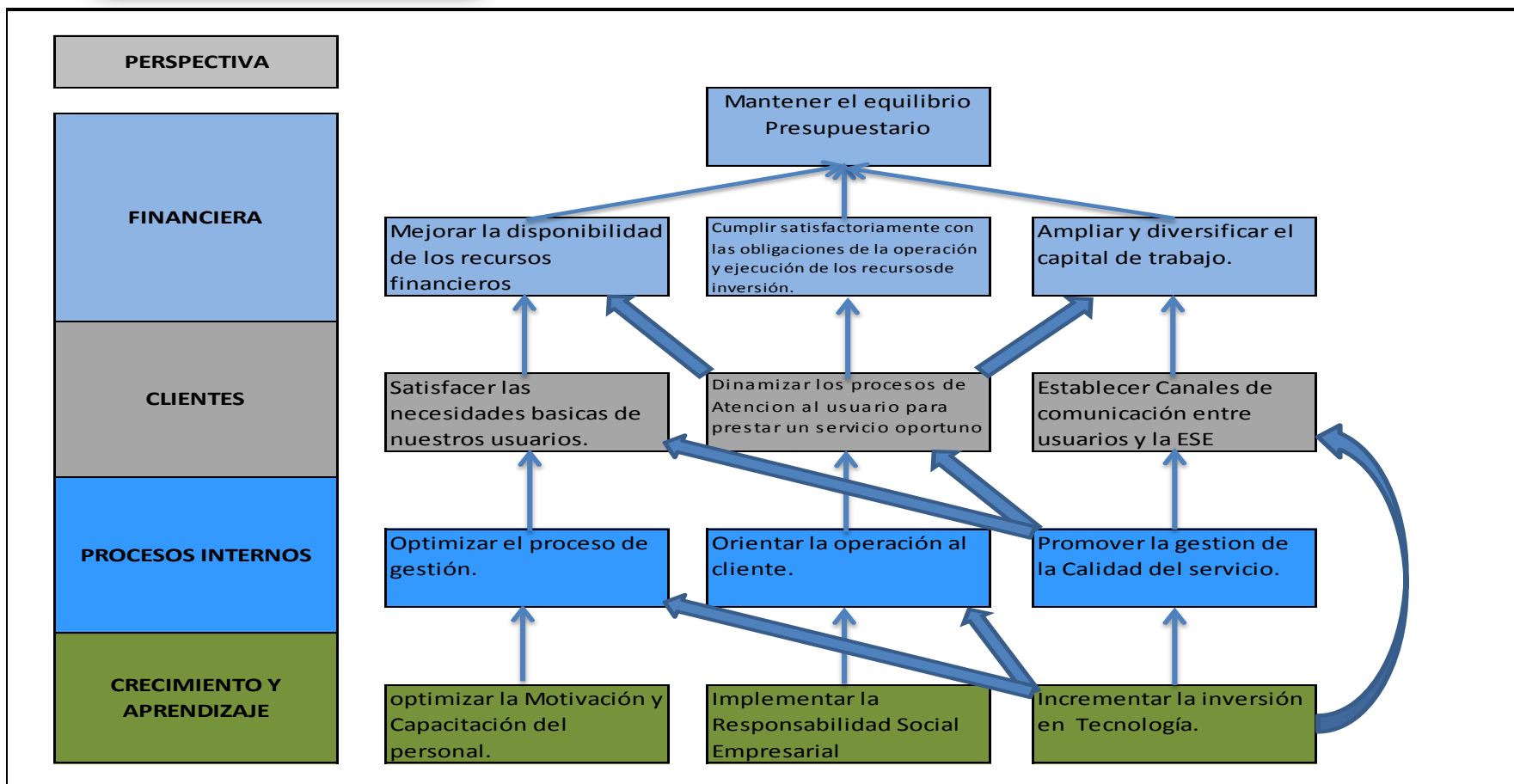
		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	ENTREGA DE MEDICAMENTOS						
<b>PROCESO</b>	Farmacia	<b>META</b>	100%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	(No. De Medicamentos Formulados/Total de Medicamentos Despachados)*100	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	mensual	Sobresaliente	mayor	≥ 90	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros Farmacia	<b>TIPO INDICADOR</b>	eficacia	Satisfactorio	≥ 60	<90	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Farmacia	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	≤ 60	
Asegurar que el medicamento adquirido cumpla con los requisitos de tiempo, garantía y calidad requeridos por los pacientes.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	4 de 8				



		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	VACUNACIÓN						
<b>PROCESO</b>	Operativo	<b>META</b>	100%	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	(No. Niños Vacunados/Total de Niños)*100	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	mensual	Sobresaliente	mayor	>90	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros	<b>TIPO INDICADOR</b>	efectividad	Satisfactorio	>=60	<90	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Enfermería	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	<= 60	
Realizar las vacunas necesarias a los niños y niñas del municipio por medio de programas de promoción y prevención y su realización con el fin de evitar enfermedades.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	4 de 8				

		<b>E.S.E. CENTRO DE SALUD FIRAVITOBA</b> <b>HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES</b>				<b>INICIO</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	BRIGADAS DE SALUD						
<b>PROCESO</b>	Operativo	<b>META</b>	42	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RANGO</b>		
<b>FORMULA</b>	No. De brigadas de Salud Realizadas/Total de Brigadas Programadas	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	anual	Sobresaliente	mayor	> 35	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Registros e informes	<b>TIPO INDICADOR</b>	efectividad	Satisfactorio	> 20	< 35	
<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	Enfermería	<b>VIGENCIA</b>	1 año	Deficiente	menor	<= 20	
Velar por el cumplimiento de la totalidad de las brigadas programadas para el municipio.		<b>CODIGO</b>	REG-ESE-HV-001				
		<b>FECHA</b>	oct-14				
		<b>VERSIÓN</b>	1				
		<b>PÁGINA</b>	4 de 8				

## ANEXO 6 MAPA ESTRATEGICO



Fuente: Elaboración propia.

