

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IPS  
CENTRO DE MEDICINA ESPECIALIZADA

INVESTIGADOR:  
LEIDY JOHANNA TRIGOS

ASESOR:  
JORGE HUMBERTO BLANCO

UNIVERSIDAD CES  
FACULTAD DE MEDICINA  
POSGRADO GERENCIA EN IPS  
MEDELLIN-COLOMBIA  
2019

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IPS  
CENTRO DE MEDICINA ESPECIALIZADA

PROYECTO DE INVESTIGACION PARA OBTENER EL TITULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE IPS

INVESTIGADOR:  
LEIDY JOHANNA TRIGOS\*

\*ESTUDIANTE DE GERENCIA DE IPS

ASESOR:  
JORGE HUMBERTO BLANCO\*

\* MÉDICO, MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

\*ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

\* ESPECIALISTA EN GERENCIA HOSPITALARIA

UNIVERSIDAD CES  
FACULTAD DE MEDICINA  
POSGRADO GERENCIA EN IPS  
MEDELLIN-COLOMBIA  
2019

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN .....	4
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
MARCO TEÓRICO .....	8
Marco Conceptual .....	8
Marco Legal.....	13
OBJETIVOS.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Especificos .....	14
METODOLOGIA.....	14
CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	17
RESULTADOS .....	18
DISCUSIÓN .....	24
CONCLUSIONES .....	27
RECOMENDACIONES.....	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	30
ANEXOS .....	33

## RESUMEN

La atención de los servicios de salud y el sistema de salud en general es de gran complejidad; en Colombia particularmente se está presentando una gran crisis que esta afectando gravemente a todo el sistema. Por esto es completamente necesario que las IPS gestionen estratégicamente en busca de mayor eficiencia.

El objetivo del trabajo fue evaluar el proceso de la Gestión Estratégica de la IPS Centro de Medicina Especializada desde su creación hasta junio de 2019. Se realizó un estudio descriptivo, retrospectivo y transversal; se recolectó información cuantitativa y cualitativa mediante revisión documental, la aplicación de un cuestionario escrito y una entrevista, a miembros del personal administrativo y operativo de la IPS. La información del cuestionario escrito y de la lista de chequeo se tabularon en Excel para su posterior análisis; las entrevistas se grabaron y transcribieron de forma literal para luego ser codificadas y analizadas. Los resultados mostraron que en la IPS se encuentran presentes algunos de los elementos que hacen parte de la planeación estratégica como lo es la misión, la visión, los valores y principios organizacionales, objetivos a largo plazo, estrategias, análisis del medio interno y externo de la IPS y algunos indicadores de medición; y ninguno de los elementos de la ejecución y evaluación del plan estratégico. A partir del análisis a las respuestas dadas en el cuestionario se puede decir que en la Institución se ha realizado o dado a conocer que existe o ha existido un plan estratégico, que hay misión, visión, valores y principios; que se tiene una idea general de lo que comprende un proceso de gestión estratégica organizacional, aunque también se evidencia confusión en la mayoría de los participantes acerca de lo que abarca cada etapa del proceso. De los testimonios dados en las entrevistas, en general la experiencia para los participantes en la IPS ha sido buena y también ha sido difícil, asociada esta última a falencias propias de la Institución en su mayoría de tipo administrativas, gerenciales y financieras; y a otras dificultades propias del sector de la salud. Los participantes proponen opciones de mejora como planeación, alienación y acompañamiento de todos, hacer proyección a mediano y largo plazo, medición de resultados, reuniones de manera periódica, tomar medidas correctivas, entre otras soluciones. El estudio permite concluir que el proceso de Gestión estratégica de la IPS no se ha desarrollado dentro de los parámetros recomendados por la literatura ya que se logró verificar que solo existen algunos de los componentes de la planeación, no existe una fase o etapa de ejecución de todos los aspectos planeados, y tampoco una evaluación del cumplimiento del plan estratégico de la IPS. La mayoría de variables de la Gestión Estratégica presentes en la IPS se encuentran aisladas y sin engranar en un proceso de planeación, ejecución y evaluación que tenga direccionamiento gerencial. Se recomienda iniciar un proceso de Gestión Estratégica en la Institución con acompañamiento y asesoría de un experto en búsqueda de mayor direccionamiento.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La atención en salud de la población a nivel mundial es una de las prioridades de cualquier gobierno; el estado de bienestar de los ciudadanos de un país es un indicativo del grado de desarrollo de una nación. Son muchos los esfuerzos que deben hacerse para alcanzar tal grado de salud de las personas y no basta con tener sistemas de salud muy bien planteados dentro del marco constitucional de un país, sino que esto implica muchísimo más para lograr que se materialice los fines de dichos sistemas. Se hace necesario la existencia de estrategias, innovación y cooperación de todos los actores; es imprescindible que a nivel mundial sepamos a donde queremos llegar, que cada continente tenga claro sus problemas y planee como solucionarlos, que cada país de la misma manera también analice su situación y establezca sus objetivos.(1)

La OMS adoptó como estrategia la “salud universal” para buscar lograr no solo la cobertura para todos sino un mejor estado de bienestar con equidad; la OPS también adoptó esta estrategia y plantea que se debe fortalecer los sistemas de salud y aumentar su capacidad de superar las situaciones difíciles, adoptar habilidades resolutivas y trabajar de la mano unos con otros para afrontar los desafíos económicos, sociales y ambientales de la salud.(2)

Colombia entre 1990 y 2015 reflejó una notable mejoría global y sanitaria según los resultados de los indicadores básicos de salud. Sin embargo la desigualdad, los fenómenos climáticos, la violencia y la inseguridad, el conflicto armado, los cultivos y la minería ilegales, la limitada institucionalidad en lugares habitados por indígenas, campesinos y afro descendientes; hacen que en el país siga existiendo una situación de vulnerabilidad e inequidad. Se considera que Colombia ha venido desarrollando avances estratégicos a través de políticas y modelos de atención como la Política de Atención Integral en Salud (PAIS), el Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS), el Plan Decenal de Salud Pública, entre otros; todos en busca de mejorar la calidad, la sostenibilidad y la equidad sanitaria.(2) Sin embargo, para alcanzar los objetivos o lograr avanzar en el mejoramiento de la salud, es absolutamente necesario que todos los actores del sistema de salud desde el nivel macro al micro se interrelacionen y cooperen.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente resulta fácil preguntarse, ¿porqué si existen dichas políticas y programas; en Colombia se está presentando la crisis actual del sistema de salud?. Para abordar en parte la respuesta a esta pregunta, es importante mencionar que algunos de los grandes problemas que han limitado el desarrollo exitoso de todas las estrategias planeadas a lo largo del tiempo en el país; ha sido la corrupción, el privilegiar los intereses particulares sobre los de la población en general, ha sido la falta de verificación del cumplimiento de las normas así como la alta informalidad laboral y evasión de responsabilidades que afectan la sostenibilidad del sistema.(3)(4)

Teniendo en cuenta la gran complejidad que implica per se la salud sea cual sea el nivel al que se quiera mirar, se hace necesario que durante el proceso de la búsqueda del mejoramiento de la salud se planteen estrategias cuya aplicación aporte a dicho objetivo. Es importante destacar el papel que juegan las IPS ya que estas Instituciones son las que en últimas están llevando junto con los usuarios la peor parte. Son quienes más de cerca deben hacer frente a las necesidades de las personas y asumir responsabilidades como si fueran los únicos implicados en el proceso de atención. Por esto es completamente necesario que las IPS gestionen estratégicamente en busca de mayor eficiencia.

De acuerdo a un trabajo de Planificación Estratégica realizado en el Hospital Gineco-Obstétrico “Isidro Ayora” de Quito, se encontró como resultado del Análisis Interno Institucional, que factores técnicos como el desconocimiento de las herramientas de gestión, la planificación sin seguimiento; factores del talento humano como el trabajo individualista, la adaptación a la rutina, la pasividad y cero creatividad, la poca participación de los trabajadores y nula de los usuarios, el poco interés para elaborar un plan estratégico; y factores gerenciales como inestabilidad en la permanencia de directores, negación de la existencia de conflictos, la preservación y defensa de modelos arcaicos de atención y administración; fueron las causas para que en dicha IPS no se elaborara un Plan Estratégico y por lo tanto para que éste llevara a unos efectos negativos para la Institución como brindar atención centrada en las necesidades de la empresa, un desconocimiento del direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, políticas) y de la realidad de la IPS como de los usuarios, insuficientes programas viables, factibles y de impacto; mantenimiento o empeoramiento de los indicadores de morbilidad, inexistencia de estrategias para afrontar condiciones de incertidumbre, complejas y conflictivas (huelgas, súbita carencia de personal, estados de emergencia) y una imagen deteriorada de la Institución, del servicio y del personal.(5) Todo esto muestra la problemática que se puede desencadenar si no se cuenta con bases institucionales planeadas estratégicamente para una IPS.

### **Justificación**

A medida que avanza el conocimiento en diversas disciplinas del saber la humanidad ha ido logrando así mismo mayor desarrollo en el área de la ciencia, la tecnología y la investigación. Es así como a principios del siglo XX Taylor y Fayol al introducir en la literatura la planeación como instrumento de dirección, se empezó a cambiar el empirismo que había en las empresas por un método científico de administración.(6)

Los continuos retos a los que están sometidas las diferentes organizaciones en el mundo han llevado a que busquemos adaptarnos y proyectarnos hacia esos cambios. Varios autores han formulado teorías básicas y fundamentales hacia la definición y mejoramiento de la gestión empresarial. Para Peter Drucker, la tarea

principal de la Gerencia Estratégica, es definir la misión de la organización para lo cual se debe iniciar por formular preguntas como ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser?.(7)

Según Fred “la gerencia estratégica es un modelo esencial de pensamiento y acción empresarial que vincula continuamente la capacidad de la organización a su entorno, permitiendo una creación del futuro en escenarios continuamente cambiantes e inestables”. La gerencia estratégica le permite a las organizaciones ser proactivas en lugar de reactivas y comprende la formulación, ejecución y evaluación de acciones que llevarán al logro de los objetivos empresariales.(8)

Otro autor considera que actualmente la gerencia es un proceso integral que lleva a las empresas a ser más competitivas y debe involucrar a todos los miembros de una organización; y la planeación estratégica la define como una técnica para establecer los objetivos institucionales y las estrategias para lograrlos.(9)

En un estudio realizado en Chile, se puede ver la importancia de la planificación. Dentro del marco de una reforma en que los hospitales públicos pasaron de ser entidades donde no tenían autonomía para la gestión de sus recursos; a tener autogestión en cuanto a asignación de sus recursos y gestión de su presupuesto; los tomadores de decisiones dejaron ver en sus percepciones acerca de cuales eran las dificultades que tenían los hospitales para ser acreditados como Establecimientos de Autogestión en Red (EAR): la ausencia de competencias organizacionales y gerenciales y de estrategias. En este estudio también se reveló que muy poca proporción de los hospitales evaluados lograron ser acreditados; y para que los hospitales lograran ser acreditados como EAR, debían avanzar en la implementación de un plan de desarrollo estratégico que considerara elementos relacionados con la política y un plan de acción de recursos humanos, de gestión financiera, de satisfacción de los usuarios, de gestión clínica y de planificación y control de gestión”.(10)

En el proceso de la gerencia estratégica cobra igual importancia la planificación estratégica, la implementación y la evaluación estratégica. La implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización; y la evaluación estratégica permite identificar si la ejecución de las estrategias planteadas inicialmente están llevando al logro de los objetivos institucionales, y así mismo da la oportunidad de mirar si es necesario o no modificar las estrategias, teniendo en cuenta que el medio en que las empresas se desarrollan está en continuo cambio.(8)

En este estudio se propuso evaluar el proceso de la gestión estratégica de la IPS Centro de Medicina Especializada, cuya realización resultó factible y viable; se espera que los resultados obtenidos puedan aportar al conocimiento metodológico y análisis de la evaluación de la gestión estratégica en Instituciones Prestadoras

de Servicios de Salud.

### **Pregunta de Investigación**

Para la realización del presente trabajo se tuvo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, y se orientó por medio de la siguiente pregunta de Investigación:

¿ El proceso de la Gestión Estratégica de la IPS Centro de Medicina Especializada se encuentra dentro de los parámetros adecuados recomendados por la literatura?

## **MARCO TEÓRICO**

### **Marco Conceptual**

En Colombia se puede evidenciar que el sistema de salud ha venido presentando una serie de problemáticas hace varios años que cada vez parecen agudizarse más. En un estudio realizado sobre la crisis de la salud colombiana cuyo propósito era encontrar cuales eran las causas de la crisis actual según la percepción de varios agentes del sistema; se encontró la corrupción, el incumplimiento de normas y los conflictos, como desencadenantes de la problemática, y como parte de la solución se plantea que las decisiones sean tomadas teniendo en cuenta el interés colectivo y no el individual.(1)

En otro estudio que aborda la problemática de la salud colombiana desde el modelo teórico en el cual fue basado el sistema, conocida como *managed competition* conocido también como modelo de Enthoven aplicada en la ley 100/1993, y comparada con la teoría económica austriaca, se encontró que el modelo Enthoven en si mismo tiene problemas estructurales, al no tener en cuenta que el ámbito de la salud está en continuo cambio. Y además de esto, el modelo fue aplicado de manera incorrecta en el país.(11)

Teniendo en cuenta que ya desde el punto de partida del sistema de salud se encuentran fallas en cuanto a estructura teórica y aplicación del modelo; se hace completamente indispensable que se base el quehacer de todos los actores del sistema en fundamentos teórico-prácticos que orienten el camino hacia la minimización de los errores.

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) hacen parte de la red que integra el sistema de atención, y por lo tanto deben estar preparadas para abordar los diferentes tópicos que se pueden presentar durante el proceso de atención. Desde principios del siglo XX las empresas han venido cambiando de un tipo de administración empírica a uno basado en el método científico de la administración.(6)

Paul Sallenave en su libro *la Gerencia Integral* nos cuenta como el estudio o conocimiento en el área empresarial ha ido cambiando a lo largo del tiempo, ha pasado por diferentes facetas o temas de estudio de las cuales en su momento se ha creído que son la solución al sorteo exitoso de todo lo que conlleva el manejo de las empresas. En los años 50 se creía que con una estructura organizacional, o un cambio en el organigrama se solucionaban los problemas. Posteriormente en los 60 y 70 fue la estrategia, y se le apostaba a aquella empresa que tuviera mejores estrategias planteadas, luego se descubrió que la sola estrategia era solo un plan de acción y se requería de las personas para llevarlas a cabo.

En los años 80 la calidad total, luego en los 90 el empoderamiento. Jean Paul propone que se debe ir mas allá de lo que él llama las modas administrativas y de las mutaciones semánticas; se debe buscar los verdaderos temas inmutables que rigen el comportamiento de las empresas. Estos son: marketing, psicología organizacional, las finanzas, la planificación, la competitividad, que es el fin de la acción empresarial; ya que sólo sobreviven las empresas competitivas.

Sallenave dice que el conocimiento de los temas y de las técnicas no es suficiente para manejar una empresa; el saber no garantiza el hacer. La realidad de los problemas administrativos es global. Se propone la gerencia integral como el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad: la estrategia para saber a dónde vamos y cómo lograrlo; la organización para llevar a cabo la estrategia eficientemente y la cultura para dinamizar la organización y animar a su gente. “La Gerencia Integral atribuye como fin a la Acción Empresarial la competitividad, es decir, el éxito relativo con respecto al desempeño de los competidores. El éxito de una empresa no se mide en función de excelencia ni de calidad total sino en comparación con otras empresas, a través de índices como la participación en el mercado, la rentabilidad comparativa, la preferencia del consumidor, entre otras. La Gerencia Integral busca una mayor competitividad, es decir asegura su supervivencia, su rentabilidad y su crecimiento en un entorno competitivo”.(12)

Para Fred David “la Dirección Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La Dirección Estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”.(13)

Humberto Serna en su libro *Gerencia Estratégica* expuso lo que para él serían los retos gerenciales y de las organizaciones para poder hacer frente a un entorno agresivo y cambiante, al cual estarían expuestos constantemente: la capacidad de respuesta como elemento estratégico fundamental, la reingeniería organizacional, las organizaciones virtuales, autodirigidas e inteligentes; serían algunas de las alternativas claves. El gerente debería tener capacidad de

liderazgo con una visión muy clara del negocio, estar en el control de gestión, en la coordinación, en la orientación de la compañía y cada vez menos en su operación. El liderazgo le permitiría transmitir la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la organización. De esta manera el gerente se convertiría en un “visionario de la aldea global característica de las organizaciones del futuro”. (14)

De acuerdo a la revisión bibliográfica se toma *dirección estratégica* como sinónimo de *gerencia estratégica*, ya que en diferentes fuentes se coincide en la definición de lo que comprende y abarca la gerencia estratégica y la dirección estratégica.

El proceso de dirección estratégica o gerencia estratégica según lo expuesto anteriormente, presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. “La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir”. (13)

Según Leal de Valor y Serna la Planificación Estratégica se conceptualiza como un “sistema gerencial mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de una empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.” (15)(16)

Las empresas a nivel mundial, reconocen la importancia de la planeación estratégica para lograr el crecimiento y bienestar a largo plazo. Y es imprescindible que para la construcción de la planeación, se debe involucrar a mayoría de los miembros de una organización, donde la máxima dirección debe participar activamente. (17)

Es función del gerente estratega la *implementación* y el *control* de la estrategia. La implementación no puede ser rígida porque el entorno se encuentra en continuo cambio y tendrá que ser necesario adaptar las estrategias a los nuevos retos que vayan surgiendo. El control busca averiguar si la estrategia logró sus metas (eficacia) y si lo hizo de la mejor manera (eficiencia). Jean Paul dice que “el gerente estratega es un político; tiene el arte de sacar partido de las circunstancias para cumplir la misión. Es también un empresario; no sólo se dedica a resolver los problemas provenientes del medio ambiente sino que busca activamente las oportunidades.” (12)

La implantación de la estrategia se considera la etapa más difícil de la dirección estratégica, es cuando se pone en acción las estrategias formuladas, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La evaluación de la estrategia es la última etapa de la dirección estratégica. Permite saber si las estrategias

planteadas en la etapa de planeación están dando resultados y de esta manera determinar si es necesario adaptarlas a los cambios continuos del entorno empresarial. “La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana”. (13)

En Colombia se cuenta con lineamientos que ayudan a establecer el proceso de Gestión Estratégica para las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, tal como el Manual Único de Acreditación que ofrece pautas de mejoramiento organizacional propias de los procesos administrativos gerenciales y del área asistencial. Dentro de los estándares planteados para los procesos administrativos se encuentra el Grupo de estándares de Direccionamiento y el Grupo de estándares de Gerencia. Los estándares de Direccionamiento buscan que como resultado de su aplicación en las Instituciones se logre que la organización esté alineada con el direccionamiento estratégico, para el logro de los resultados institucionales esperados, en un enfoque de gestión centrado en el cliente y de mejoramiento continuo de la calidad. Y para esto, la organización tendrá que contar con procesos para:

- . La lectura del entorno.
- . La formulación y revisión periódica del direccionamiento estratégico.
- . La construcción de un plan de direccionamiento estratégico.
- . La comunicación, difusión y orientación del personal.
- . La sustentación de la gestión del personal ante la junta.
- . El seguimiento y evaluación del direccionamiento estratégico y del plan estratégico.
- . La evaluación integral de la gestión en salud.

Los estándares de Gerencia buscan que como resultado de su aplicación en las Instituciones se logre que los procesos organizacionales lleven a la operación los lineamientos estratégicos orientados hacia el logro de los resultados institucionales esperados, con el enfoque de gestión centrada en el cliente y de mejoramiento continuo de la calidad. Y para esto, la organización tendrá que contar con procesos para la:

- . Identificación de los clientes internos y externos de los procesos y de sus necesidades.
- . Definición y monitorización de metas y objetivos por unidad funcional, alineados con las metas y los objetivos institucionales.
- . Identificación y cumplimiento de los requisitos de entrada al proceso de acreditación.

- . Asignación de recursos físicos, financieros y de talento humano para las labores de mejoramiento.
- . La protección de los recursos.
- . Creación de estrategias y acciones de la alta gerencia para apoyar con recursos y acompañar a los niveles operativos en las actividades de mejoramiento de procesos, un enfoque de autocontrol de los responsables de los procesos, el cumplimiento y el respeto de los deberes y los derechos de los pacientes.

También se busca que la organización obtenga cada vez mejores resultados en los procesos institucionales o delegados en relación con los logros esperados institucionales. Para alcanzar esto, la organización desarrolla un plan para mejorar los procesos de direccionamiento estratégico de manera sistemática con fundamento en el ciclo de mejoramiento continuo de la calidad. Esto debe incluir:

- . La definición de un plan con objetivos y estrategias, basado en la información obtenida del equipo de salud, del usuario y su familia.
- . La determinación de procesos prioritarios de atención e implementación de las actividades de mejoramiento en concordancia con las prioridades.
- . La monitorización del mejoramiento de los procesos mediante la medición de resultados.
- . La divulgación y despliegue de los resultados del mejoramiento entre los trabajadores de la institución.
- . Identificación y respuesta efectiva a las necesidades.(18)

El proceso de Planeación Estratégica como lo plantea Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica sirve de guía para elaborar la Planeación Estratégica paso a paso de una organización y permite comprender la importancia de la misma. En primer lugar es importante mencionar Los estrategas, definidos como todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la empresa.

La planeación estratégica mas que una guía para crear planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica en la organización. En primer lugar se debe definir los principios corporativos, definidos como los valores, las creencias y normas que sirven de soporte de la cultura organizacional. Luego se debe crear la misión, la visión, realizar el análisis DOFA, establecer unos objetivos a largo plazo, definir unas opciones estratégicas , seleccionar las estrategias para alcanzarlos, diseñar planes, programas o proyectos. (14)

Seguido de la etapa de Planeación Estratégica sigue la Implementación donde se debe ejecutar las estrategias de la primera etapa. Para lograrlo es necesario identificar las tácticas y acciones funcionales específicas que se realizarán en el

corto plazo, definir un cronograma de actividades, definir objetivos y responsables para cada acción en el plan.

Y como tercera etapa en el proceso de Gestión Estratégica esta la Evaluación donde se determina y analiza los resultados de la Planeación y de la Implementación con el fin de reafirmar las estrategias, ajustarlas o cambiarlas.

### **Marco Legal**

Dentro del marco de la normatividad en Colombia, se tiene la Ley 100 de 1993 por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral, que tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener una calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. “La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad”. (19)

Al explorar las reglamentaciones relacionadas con planes y estrategias de la prestación de servicios de salud en general, se encuentra la Resolución 0473 de 2008 por medio de la cual se define la metodología para el diseño, elaboración y evaluación del Plan de Gestión de los Gerentes de las Empresas Sociales del Estado. (20)

La Resolución 0710 de 2012 modificó y derogó la resolución 0473, así mismo la Resolución 0743 de 2013 modificó y derogó la 0710 y de la misma manera la Resolución 408 de 2018 modificó y derogó la 0743, la cual se encuentra vigente a la fecha. Esta norma es de obligatorio cumplimiento para los gerentes de las ESE y el no cumplimiento ni alcanzar la calificación estipulada en la norma es causa de retiro del cargo de los gerentes. (21)

En la Ley 1438 de 2011 en los artículos 72 y 74 se definió los contenidos, términos y procedimientos para la presentación, aprobación y evaluación del plan de gestión a presentar por parte de los gerentes o directores de las empresas sociales del Estado (ESE) del orden territorial. (22)

En Colombia en el marco del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud, se encuentra el Sistema Único de Acreditación en Salud que busca una mejor prestación de los servicios de salud en el país por parte de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. Para esto se cuenta con el Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario de Colombia que por medio de estándares ofrece herramientas a las IPS para buscar el mejoramiento de los procesos de atención genérica del paciente y de los

procesos administrativos gerenciales que son críticos en la organización para el apoyo de los procesos asistenciales.

Dentro de los estándares de los procesos administrativos gerenciales se encuentra el grupo de estándares de Direccionamiento que es el trabajo que se ha de realizar por parte de la organización frente a su proceso de planeación estratégica y el papel de los órganos de gobierno de la IPS. Y el grupo de estándares de Gerencia, que es el trabajo de las unidades funcionales y organismos de gobierno de la institución frente a las diferentes áreas y funciones clave que deben desarrollarse permanentemente. (18)

El propósito que se pretendía alcanzar con la realización del presente trabajo de investigación, se plasmó por medio de los siguientes objetivos:

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Evaluar el proceso de la Gestión Estratégica de la IPS Centro de Medicina Especializada desde su creación hasta junio de 2019.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar si el proceso de la Gestión Estratégica se ha desarrollado dentro de parámetros adecuados según las recomendaciones bibliográficas.
2. Analizar el proceso de planeación, ejecución y evaluación de la Gestión Estratégica de la IPS Centro de Medicina Especializada.
3. Emitir conclusiones y recomendaciones relacionadas con el proceso de la Gestión Estratégica en la IPS.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo fue un estudio descriptivo, retrospectivo y transversal. Tuvo un enfoque mixto y se realizó recolección de información cuantitativa y cualitativa. La información cualitativa se recolectó aplicando a algunos miembros de la IPS del área directiva y del área operativa un cuestionario escrito. También a los mismos participantes que desarrollaron el cuestionario se les realizó una entrevista; el tema de ambos métodos de recolección de información fue enfocado hacia el proceso de la Gestión Estratégica en la organización.

El cuestionario constaba de cinco preguntas donde cada participante debía responder según considerara o no la presencia de componentes de la planeación, la ejecución y la evaluación estratégicas, los cuales se encontraban implícitos en las preguntas. Además podrían expresar el grado de importancia que tenía para cada uno que se iniciara un proceso de gestión estratégica en la IPS. Ver Anexo N° 1. Cuestionario.

Para la entrevista se formularon tres preguntas donde los participantes podían expresar su experiencia en la IPS, las dificultades que se les ha presentado para que en la IPS se lleven a cabo actividades basadas en la planeación, ejecución y evaluación estratégicas así como indicar las posibles soluciones a estas dificultades. El tiempo estimado para la entrevista fue un máximo de 30 minutos. Ver Anexo N° 2. Entrevista.

La selección de los participantes para la aplicación del cuestionario y para la entrevista fue a conveniencia o por selección intencionada, eligiendo miembros del área administrativa como del área operativa de la IPS, a cada uno por separado se les informó del objetivo del estudio, se les preguntó si deseaban participar del mismo y se les pidió autorización para grabar las entrevistas. En todos los casos aceptaron participar, hubo un miembro de la empresa que habiendo aceptado participar y asignado cita para llevar a cabo la entrevista y el desarrollo del cuestionario no pudo asistir, por lo que fue necesario buscar a otro participante. Con las demás personas seleccionadas no hubo contratiempos y siempre se buscó el lugar y horario más cómodo posible para los participantes. Se eligió un total de cuatro participantes, considerada una muestra suficiente para el estudio.

También se realizó búsqueda manual de la información existente en la empresa relacionada con el proceso de la Gestión Estratégica siguiendo una lista de chequeo con las variables o componentes que debe tener la Planeación, la Ejecución y la Evaluación estratégicas en una empresa. Ver Anexo N° 3. Lista de Chequeo.

Para la elaboración de la lista de chequeo y del cuestionario se tuvo en cuenta los criterios del Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario de Colombia en su grupo de estándares de Direccionamiento y de Gerencia; así como otros criterios recomendados en la literatura. La información del cuestionario escrito y de la lista de chequeo se tabularon en Excel para su posterior análisis; por otro lado las entrevistas se grabaron y transcribieron textualmente para luego realizar una codificación temática de la información y seleccionar los grupos de categorías más relevantes, y así finalmente obtener las conclusiones y poder emitir recomendaciones.

La población objeto del estudio fue la IPS Centro de Medicina Especializada.

Las variables que se buscaron con la aplicación de los formatos y métodos de recolección de información fueron:

### Descripción de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	NATURA- LEZA	NIVEL DE MEDI- CIÓN	UINI- DAD DE ME- DIDA	CATEGORIAS O VALORES
Misión	La razón de ser de una organización.	Cualitativa	Nominal	-	Si No
Visión	Adonde quiere llegar una organización.	Cualitativa	Nominal	-	Si No
Principios y valores Corporativos	Filosofía y conjunto de valores y principios que orientan el pensamiento organizacional.	Cualitativa	Nominal	-	Principios Valores
Objetivos a largo plazo	Lo que la empresa quiere lograr a un periodo de 3 a 5 años.	Cualitativa	Nominal	-	Financieros Estratégicos
Oportunidades	Situación externa a la empresa de la cual se puede sacar ventaja.	Cualitativa	Nominal	-	-
Amenazas	Situación externa a la empresa que le puede causar daño.	Cualitativa	Nominal	-	-
Fortalezas	Condición interna de la empresa de la que se puede sacar provecho.	Cualitativa	Nominal	-	-
Debilidades	Condición interna de la empresa que le puede causar daño.	Cualitativa	Nominal	-	-
Estrategias Alternativas	Totalidad de estrategias que puede tener una organización ante determinadas situaciones o condiciones.	Cualitativa	Nominal	-	Si No
Estrategias Especificas	Conjunto de estrategias seleccionadas de la - totalidad de las estrategias alternativas, para solucionar problemas o sacar provecho de determinadas situaciones o condiciones en que se halla la organización.	Cualitativa	Nominal	-	Si No
Planes, programas o proyectos	Diferentes maneras de planear el logro de los objetivos propuestos.	Cualitativa	Nominal	-	Si No

Estrategia de Monitoría	Estrategia que sirve para medir las diferentes acciones de la etapa de ejecución del proceso de la Gestión Estratégica.	Cualitativa	Nominal	-	Si No
Indice de gestión	Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso.	Cualitativa	Nominal	-	Si No
Objetivos anuales	Lo que la empresa quiere lograr a un periodo de un año.	Cualitativa	Nominal	-	Si No
Asignación de recursos	Manera de distribuir los recursos de la organización, que lleven al logro de los objetivos.	Cualitativa	Nominal	-	Si No
Cronograma de actividades	Representación grafica de la programación en función del tiempo.	Cualitativa	Nominal	-	Si No
Sistemas de Información	Conjunto ordenado de mecanismos que tienen como fin la administración de datos y de información, de manera que puedan ser recuperados y procesados fácil y rápidamente.	Cualitativa	Nominal	-	Si No
Indicadores de desempeño	Instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto.	Cualitativa	Nominal	-	Si No
Toma de medidas correctivas	Actuar frente al no logro de los resultados deseados o esperados.	Cualitativa	Nominal	-	Si No

## CONSIDERACIONES ÉTICAS

Los aspectos éticos considerados durante la realización del trabajo fueron tomados con base en la Resolución 8430 de 1993, capítulo I, artículo 11 a) Investigación sin riesgo, ya que se emplearon técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y no se realizó ninguna intervención a las variables.

El uso de otras fuentes se realizó respetando la propiedad intelectual de los respectivos autores.

## RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de acuerdo a las secciones utilizadas durante la recolección de la información:

### 1. Revisión documental

Al realizar verificación de la información existente en la Institución aplicando la lista de chequeo para la valoración de la gestión estratégica del Centro de Medicina Especializada, se encontró que en la IPS se encuentra definida la Misión, la Visión, los Valores y Principios organizacionales, objetivos a largo plazo, estrategias, indicadores de medición y análisis del medio externo e interno de la IPS. No se evidenció la existencia de planes, programas y proyectos, de cronograma de actividades, asignación de recursos para ejecutar proyectos, sistema de información, ni de toma de medidas correctivas.

### 2. Aplicación del cuestionario

A continuación se mencionan los hallazgos encontrados tras el cuestionario aplicado a cuatro miembros de la IPS, entre los que se encuentra el gerente, la administradora, un médico internista y un médico pediatra. Uno de los médicos que lo respondió y el gerente son a la vez socios de la IPS.

La siguiente tabla muestra los resultados de las tres primeras preguntas del cuestionario. En frente de cada ítem se puede ver la cantidad de participantes que respondieron SI existe dicho elemento en la IPS y los que respondieron NO existe dicho elemento en la IPS.

**TABLA N° 1. COMPONENTES DE LA ETAPA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

	SI	NO
Plan Estratégico	4	0
Misión y Visión	4	0
Valores y Principios	4	0

**Fuente:** elaboración propia

Se encontró que los cuatro participantes indican que en la IPS existe un Plan Estratégico o ha existido un proceso de Planeación Estratégica, aunque no haya sido formal; que la IPS tiene definida la Misión y la Visión de la empresa y que la IPS tiene definidos valores y principios corporativos.

La Tabla N° 2 muestra los resultados de la cuarta pregunta del cuestionario. En frente de cada ítem se puede ver la cantidad de participantes que respondieron SI en cuanto a la identificación de dicho elemento como parte de la Gestión Estratégica en una organización y los que respondieron que NO; también se

muestra la participación de las personas en cuanto a construcción de dicho elemento en la IPS.

**TABLA N° 2.** COMPONENTES DE PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

Elemento	Forma parte de la GE		Usted ha participado	
	SI	NO	SI	NO
Objetivos a largo plazo	4	0	3	1
Formulación de Estrategias	4	0	3	1
Planes, programas, proyectos	4	0	3	1
Cronograma de Actividades	3	1	1	3
Indicadores de medición	2	2	2	2
Asignación de recursos para ejecutar proyectos	1	3	0	4
Análisis del medio externo e interno de la IPS	4	0	3	1
Sistema de Información dentro de la IPS	3	1	2	2
Evaluación del cumplimiento del plan estratégico	1	3	1	3
Toma de medidas correctivas de las estrategias.	3	1	2	2

**Fuente:** elaboración propia

Cuatro personas identificaron los objetivos a largo plazo, la formulación de estrategias, los planes, programas y proyectos, y el análisis del medio interno y externo como parte del proceso de Gestión Estratégica en una Organización; y tres de ellos ha participado de la construcción de los mismos en la IPS y uno no ha participado.

Tres personas identificaron el cronograma de actividades, el sistema de información y la toma de medidas correctivas como parte del proceso de Gestión Estratégica en una Organización y uno que no hace parte; y en cuanto a participación de la construcción de los mismos en la IPS, uno ha participado de la construcción de cronograma de actividades y tres no ha participado, dos de ellos ha participado de la construcción del sistema de información y de la toma de medidas correctivas y dos no ha participado.

Dos identificaron los indicadores de medición como parte del proceso de Gestión Estratégica en una Organización y dos personas que no hace parte; dos de ellos ha participado de la construcción de los mismos en la IPS y dos no ha participado.

Una persona identificó la asignación de recursos para ejecutar proyectos y la evaluación del cumplimiento del plan estratégico como parte del proceso de Gestión Estratégica en una Organización y tres que no hace parte; y en cuanto a participación de la construcción de los mismos en la IPS, uno ha participado de la construcción de la evaluación del cumplimiento del plan estratégico y tres no ha participado; y ninguno de ellos ha participado de la construcción de la asignación de recursos para ejecutar proyectos.

La Tabla N° 3 muestra los resultados de la quinta y última pregunta del cuestionario. Se puede ver el grado de importancia que tiene para los participantes que se inicie en la IPS un proceso de gestión basado en la Planeación, la Ejecución y Evaluación estratégicas.

**TABLA N° 3. IMPORTANCIA DE INICIAR EN LA IPS UN PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

<b>Grado de importancia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Total de Personas</b>	0	0	1	0	3

**Fuente:** elaboración propia

Tres de los cuatro participantes que respondieron el cuestionario califican en cinco el grado de importancia que tiene para ellos que en la IPS Centro de Medicina Especializada, se inicie un proceso de gestión basado en la Planeación, la Ejecución y Evaluación estratégicas; y uno califica en tres el grado de importancia.

### **3. Entrevistas**

Al realizar las entrevistas a cuatro de los miembros de la IPS, se reporta los siguientes resultados los cuales fueron codificados y ordenados en tres temas prefijados. Es importante mencionar que las personas entrevistadas fueron las mismas que respondieron el cuestionario escrito cuyos resultados se mencionaron en párrafos anteriores. Los entrevistados fueron el gerente, la administradora, un médico internista y un médico pediatra. Uno de los médicos que lo respondió y el gerente son a la vez socios de la IPS.

La información presentada se basa en lo que expresaron los propios entrevistados en base a sus experiencias y opiniones de la IPS. El texto se apoya de citas textuales.

### **Tema 1: Experiencia en la IPS desde el ámbito en que desempeñan sus funciones.**

Tres de los entrevistados dicen que ha sido una buena experiencia, enriquecedora, de aprendizaje, de cambios y transformación. Uno de ellos expresa que se percibe el deseo de hacer las cosas bien y de crecer, y que las sugerencias a la IPS son escuchadas.

Otro entrevistado también menciona que la IPS tiene las herramientas para desarrollar la labor como médico asistencial.

*“desde el inicio ha sido una experiencia productiva, de enseñanza, de aprendizaje, de recopilar información a lo largo de estos años...”.*

Tres de los cuatro entrevistados dicen que ha sido una experiencia difícil. Uno menciona diferentes aspectos como falencias administrativas relacionadas con la organización de ingresos y egresos del banco, el manejo manual de la mayoría de los procesos, poco personal en el área administrativa lo que retrasa avanzar en la organización de los procesos, desorganización en la información de los contratos con las EPS y tarifas; así como en la información de las hojas de vida del personal de la IPS. También expresa que actualmente ya se encuentra ordenada y actualizada la mayoría de esta información.

*“he los primeros meses si fue, pues, por decirlo así, fue enriquecedor y a la vez fue difícil, porque fue casi coger unos registros de lo poco que había, he cosas muy manuales, que casi ni se entendían, he formatos en Excel sumados con una calculadora, teniendo la herramienta de Excel que me formula y me hace todo...”.*

Uno dice que ha sido una experiencia difícil también desde el punto de vista de socio y médico por la situación compleja del sector de la salud.

Otro expresa que se han manejado algunos aspectos de la empresa bien y otros mal y que al transcurrir el tiempo se ha visto la necesidad de darle mayor direccionamiento a la empresa.

*“no es fácil y ha sido complicado y puede uno en carne propia vivir lo que es hacer las cosas al derecho, lo que es hacer las cosas he, con conocimiento de causa, con apoyo, con experiencia, con responsabilidad y hacerlo de la manera contraria; porque hemos vivido las dos fases...”.*

### **Tema 2: Dificultades que se han presentado o que se presentan en la IPS, para desarrollar actividades de planeación, ejecución y evaluación, de las estrategias de la empresa.**

Tres de los entrevistados mencionan dificultades financieras, la falta de recursos, de flujo de efectivo y de cartera grande y a largo plazo. Se ha tenido que recurrir a préstamo al banco para cumplir con las obligaciones.

*“buscar un balance financiero es complicado por las carteras tan a largo plazo, por los incumplimientos de los pagos de todos los actores del sector, entonces digamos es difícil hacer una planeación sin tener un flujo de recursos adecuado, entonces no puede uno establecer presupuestos porque las carteras en el sector salud son muy difíciles de cobrar y mantener el flujo de,,, de la liquidez es muy complicado”.*

Uno de ellos menciona dificultades propias del área administrativa como falta en la organización de algunos procesos como el de calidad y el de seguridad y salud en el trabajo, dificultad para cumplir con todo lo que exigen los entes reguladores, la existencia de una sola auxiliar administrativa lo que contribuye a que no se pueda avanzar en la organización de los procesos como lo necesita la IPS, la existencia de fragmentación de la información, aunque ya se esta mejorando este aspecto con el software contable que se adquirió.

Otra dificultad es que no se puede generar un informe de resultados mensual que permita evaluar como va la IPS y poder así tomar medidas correctivas.

*“la idea que yo pienso de la empresa y muchas cosas que yo quisiera que se implementaran es que haya un sistema que nos arroje mensualmente el informe, que no sepamos en diciembre o enero que se haga la junta como nos fue en septiembre, pues la idea es que si yo genero las carpetas y las entrego pues que esperemos un tiempo prudencial pero que yo en menos de un mes sepa como me fue en septiembre, para yo mirar y saber si fallé en esto, o que gaste mucha plata en esto, pal otro mes pueda tomar las acciones correctivas para hacerlo, si no es así no tengo como hacerlo...”.*

Dos de los entrevistados opina que el tamaño pequeño de la IPS es una dificultad. Uno dice que cada uno de los empleados tiene muchas ocupaciones y que existe poco personal para apoyar las actividades. Y otro que al ser una IPS pequeña también afecta, ya que no es posible crear contratos de vinculación directa del personal lo que trae dificultades para el empleado y para la empresa.

*“de pronto no lo hemos hecho no porque no hallamos querido sino por lo que les expreso que es una empresa pequeña, somos muy poquitas personas y estamos pues como sesgados a que de pronto halla mas crecimiento para ver la necesidad de contratar ese personal que nos pueda apoyar con todas esas actividades...”.*

*“también es difícil para una IPS pequeña crear contratos de vinculación directa, porque los médicos especialistas nos vemos afectados por la normativa laboral, entonces la mayoría del tiempo trabajamos es por prestación de servicios con*

*todas dificultades que trae la contratación de ese tipo, tanto para el empleado como para la empresa...”.*

Dos opinan que otro inconveniente es la dificultad por la que atraviesa el sector de la salud. Además uno dice que el comportamiento impredecible del sector que no permite hacer una planeación a largo plazo ya que el sistema constantemente esta expuesto a riesgos muy altos.

*“sumado a eso la dificultad, o, como la llamo yo, como el momento que esta viviendo el sector salud, que es, que creo que no es desconocimiento para nadie que casi todas las EPS están en un momento difícil.”*

Tres entrevistados mencionan los pocos contratos que tiene la IPS y que además sean con EPS mal pagadoras, el incumplimiento de pagos, a tal punto que como mecanismo de presión para recibir pagos se ha tenido que suspender el servicio.

*“entonces los médicos nos decían no paso agenda hasta que no nos paguen, entonces este año hemos suspendido varias veces los servicios...”.*

Uno de los participantes menciona otras dificultades como son la facturación de las Ecografías y las Espirometrías que se hace manual y demanda mucho tiempo transcribirlas, algunos inconvenientes con el programa de consulta por Telemedicina que esta en fase de prueba o piloto y algunas glosas que se presentan en la IPS.

*“pues en un mes no se hacen tantas en realidad acá, pero por ejemplo llegan días en que se hacen mil ecografías, mil registros tengo que ingresar manuales, entonces eso a mi me demanda mucho tiempo y lo mismo con las Espirometrías...”.*

Tres mencionan dificultades relacionadas con la gestión estratégica de la empresa como la ausencia de un grupo interdisciplinario para poder dar cumplimiento a todo lo que conlleva una planeación estratégica, uno expresó que en la IPS hace falta llevar a cabo estrategias, planeación y seguimiento, otro dijo que en la IPS se iniciaron los procesos mal direccionados.

*“de la mala planeación resultan las malas contrataciones, entonces ahí pasa a ser un tema ya que afecta he, el flujo de caja, he pero por lo mal, lo mal direccionado que se,,, se iniciaron los procesos...”.*

### **Tema 3: Cómo se podrían superar las dificultades que se han presentado.**

Uno de los participantes dice que ayudaría implementar el Software (falta conocer mejor el programa y darle la celeridad que se requiere), que hayan ideas distintas,

innovación, que la información esté organizada y clara, revisar y analizar que tan rentable es prestar el servicio, que exista organización en general.

*“en la ultima reunión, de una de esas cosas es el software que me parecería maravilloso poderlo tener en funcionamiento porque es que la parte financiera es uno de los pilares que tiene la empresa para poder tener un punto de equilibrio y poder permanecer entonces pues es,,, yo si la he comentado pero de pronto las dificultades que se han presentado ha sido he,,, por la implementación, porque no conocemos el programa, porque de pronto no le dimos la celeridad que se requería para ello, pero yo espero que eso este año si quede ya solventado...”*

Otro de los miembros de la IPS entrevistado dice que ayudaría a superar las dificultades la fluidez de los recursos económicos (liquidez).

*“Las dificultades mejorarían en el momento en que se normalice la fluidez de los recursos sobre todo económicos, mientras halla liquidez pues constante se va permitir prestar servicios, tener el, el,,, he, la retribución adecuada por esa prestación de servicios y tener,,, digamos tener la posibilidad de poder hacer una proyección a mediano o largo plazo, pero sin recursos es muy difícil...”*

En general los cuatro entrevistados expresan opciones de mejora como planear antes de empezar los contratos: como facturar, a quien voy a cobrar, que la documentación este clara y completa; que se logre cumplir con las metas propuestas, que los integrantes de la IPS estén muy alineados y que exista apoyo y acompañamiento de todos. Que se pueda tener la posibilidad de hacer una proyección a mediano y largo plazo, hacer un plan de medición, para medir resultados; que se hagan reuniones de manera periódica para socializar; que se puedan tomar medidas correctivas y que se convoquen a los empleados para participar en las actividades de planeación y ejecución.

*“esas dificultades se resuelven creo yo que de manera periódica, cada mes cada dos meses, cada trimestre; ya la empresa es la que define, cierto, que se haga de manera he,,, periódica como le acabe de decir esas reuniones, en la cual se haga una socialización, creo yo, y ya con la socialización se tomen ya medidas con respecto a planeación y ejecución...”*

## DISCUSIÓN

El proceso de la gerencia estratégica presenta tres etapas: la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia. Cada una de estas fases esta compuesta por elementos o pasos fundamentales que integradas y puestas en marcha pueden lograr el éxito de una empresa.(13) En la IPS se encuentra presente algunos de los elementos que hacen parte de la planeación estratégica como lo es la misión, la visión, los valores y principios organizacionales, objetivos a largo plazo, estrategias, análisis del medio interno y externo de la IPS y algunos indicadores de medición; y ninguno de los elementos de la ejecución y evaluación del plan estratégico.

A partir del análisis a las respuestas dadas por los participantes en el cuestionario escrito para la valoración del proceso de la Gestión Estratégica de la IPS se puede decir que en la Institución se ha realizado o dado a conocer que existe o ha existido un plan estratégico, que hay misión, visión, valores y principios; esto dado a que todos indicaron que sí existen en la IPS dichos elementos. Lo que quiere decir que así la institución haya o no realizado un proceso formal de planeación, si transmite la existencia de estos componentes de la planeación.

También a partir de las respuestas del cuestionario se puede deducir que de tres a cuatro de los participantes considera que en el proceso de la Gestión Estratégica en una organización, hace parte los objetivos a largo plazo, las estrategias, el análisis del medio interno y externo de la IPS, los planes, programas y proyectos, el cronograma de actividades, el sistema de información y la toma de medidas correctivas. Dos de los participantes dice que los indicadores de medición hacen parte del proceso de Gestión estratégica y un participante que la asignación de recursos para ejecutar proyectos y la evaluación del cumplimiento del plan estratégico hacen parte de dicho proceso, los otros participantes dicen que no. Esto permite deducir que se tiene una idea general de lo que comprende un proceso de gestión estratégica organizacional, aunque también se evidencia confusión en la mayoría acerca de lo que abarca cada etapa del proceso de Gestión estratégica en general.

En cuanto a la participación en la construcción de los elementos de la Gestión Estratégica de la IPS Centro de Medicina Especializada, al menos uno ha participado en la misma. Solo en la elaboración del cronograma de actividades es que ninguno lo ha hecho.

Al comparar los datos encontrados en la lista de chequeo y los datos del cuestionario se encuentra que realmente existen menos componentes de planeación, ejecución y evaluación estratégicas creados en la IPS, de los que ellos dicen que existen y/o participaron de su construcción; lo que indica que puede

haber una confusión en los conceptos o procesos de la planeación estratégica, ejecución y evaluación del plan.

De los testimonios dados en las entrevistas acerca de cómo ha sido la experiencia de cada uno en la IPS, las dificultades y posibles soluciones a esas dificultades relacionadas con planear, ejecutar y evaluar; se puede decir lo siguiente:

- En general la experiencia en la IPS ha sido buena, de aprendizaje, enriquecedora; contrastada de igual manera con una experiencia difícil, asociadas a falencias propias de la Institución, como son algunos procesos administrativos, estructura organizacional, direccionamiento y otras dificultades propias del sector de la salud.

Para desarrollar actividades de planeación, ejecución y evaluación de las estrategias de la IPS se encuentran las siguientes dificultades:

- Las dificultades financieras, la falta de flujo de efectivo, una cartera grande y a largo plazo son situaciones que obstaculizan el avance de la IPS.
- Existen dificultades propias del área administrativa como falta en la organización de algunos procesos como el de calidad y el de seguridad y salud en el trabajo, dificultad para cumplir con todo lo que exigen los entes reguladores, escases de personal administrativo y la existencia de fragmentación de la información.
- Otra dificultad es que no se puede generar un informe de resultados mensual que permita evaluar como va la IPS y poder así tomar medidas correctivas.
- El tamaño pequeño de la IPS es una dificultad ya que existe poco personal para apoyar las actividades. También al ser una IPS pequeña no es posible crear contratos de vinculación directa del personal lo que trae dificultades para el empleado y para la empresa.
- Otro inconveniente es la dificultad por la que atraviesa el sector de la salud. El comportamiento impredecible del sector no permite hacer una planeación a largo plazo ya que el sistema constantemente esta expuesto a riesgos muy altos.
- Otra dificultad son los pocos contratos que tiene la IPS y que además sean con EPS mal pagadoras, el incumplimiento de pagos, a tal punto que como mecanismo de presión para recibir pagos se ha tenido que suspender el servicio.

- También existen dificultades relacionadas con la gestión estratégica de la empresa, como la ausencia de un grupo interdisciplinario para poder dar cumplimiento a todo lo que conlleva una planeación estratégica y direccionamiento.

Como parte de la solución a las dificultades mencionadas por los entrevistados se encuentra la implementación del Software contable, que hayan ideas distintas, innovación, que la información esté organizada y clara, revisar y realizar análisis de rentabilidad y que exista organización en general.

- También ayudaría a superar las dificultades la fluidez de los recursos económicos (liquidez).
- En general, se plantean opciones de mejora como planear, que se logre cumplir con las metas propuestas, que los integrantes de la IPS estén muy alineados y que exista apoyo y acompañamiento de todos. Que se pueda tener la posibilidad de hacer una proyección a mediano y largo plazo, hacer un plan de medición, para medir resultados; que se hagan reuniones de manera periódica para socializar; que se puedan tomar medidas correctivas y que se convoquen a los empleados para participar en las actividades de planeación y ejecución.

## **CONCLUSIONES**

El proceso de Gestión estratégica de la IPS no se ha desarrollado dentro de los parámetros recomendados por la literatura ya que se logró verificar que solo existen algunos de los componentes de la planeación como la misión, la visión, valores y principios corporativos, objetivos a largo plazo, estrategias, algunos indicadores de medición, análisis del medio externo e interno de la IPS; pero que hace falta otros elementos importantes de la etapa de planeación como la elaboración de planes, programas y proyectos. Se puede identificar que no existe una fase o etapa de ejecución de todos los aspectos planeados, no hay un sistema de información dentro de la IPS, tampoco una evaluación del cumplimiento del plan estratégico ni toma de medidas correctivas formales y escritas en la IPS.

La mayoría de las variables de la Gestión Estratégica presentes en la IPS se encuentran aisladas y sin engranar en un proceso de planeación, ejecución y evaluación que tenga direccionamiento gerencial.

Se percibe el deseo y la disposición del personal para que los procesos mejoren en la Institución. Se ha tenido la iniciativa de avanzar en estos temas pero no se le ha dado la continuidad y el seguimiento que se requiere.

Existen muchas dificultades que se pueden abordar desde la gestión estratégica.

Al observar los resultados obtenidos del estudio y las conclusiones derivadas de estos, se encuentra que es posible responder la pregunta de investigación, -¿ El proceso de la Gestión Estratégica de la IPS Centro de Medicina Especializada se encuentra dentro de los parámetros adecuados recomendados por la literatura?-. La respuesta a esta pregunta es que el proceso de la Gestión Estratégica de la IPS, no se encuentra dentro de los parámetros adecuados recomendados por la literatura. Al verificar que componentes de planeación, ejecución y evaluación estratégicas realmente existen en la IPS, se logró identificar que existen algunos componentes de la etapa de planeación, pero que no existen elementos de la etapa de ejecución y evaluación del plan estratégico.

También se puede decir que el objetivo general del estudio, el cual era evaluar el proceso de la Gestión Estratégica de la IPS desde su creación hasta junio de 2019 se logró, ya que los resultados obtenidos permitieron sacar conclusiones que dejan ver como ha sido este proceso a lo largo del tiempo de funcionamiento de la IPS.

Los objetivos específicos planteados también se lograron, ya que se pudo determinar que el proceso de la Gestión Estratégica no se ha desarrollado dentro de parámetros adecuados según las recomendaciones bibliográficas. Se pudo analizar el proceso de planeación, ejecución y evaluación del Centro de Medicina Especializada. Y fue posible emitir conclusiones y recomendaciones relacionadas con el proceso de la Gestión Estratégica en la IPS.

## **RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta los resultados del estudio, se emiten las siguientes recomendaciones y se espera que puedan ser útiles y puedan aportar a la Institución:

Socializar los resultados del presente estudio a todos los miembros de la empresa: socios, junta directiva (si existe), área administrativa y a algunos miembros del área operativa.

En la misma reunión de socialización buscar sensibilizar acerca de la importancia de que en la empresa se inicie un proceso de Gestión Estratégica; que según Leal de Valor y Serna, la Planificación Estratégica se conceptualiza como un

“sistema gerencial mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de una empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.” (15)(16). Es indispensable que se busque basar el quehacer en fundamentos teórico-prácticos que orienten el camino hacia la minimización de los errores.

Se recomienda buscar asesoría para capacitar al personal en general por medio de sesiones educativas acerca de cómo Gestionar Estratégicamente. El proceso de dirección estratégica o gerencia estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. “La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir”. (13)

Es imprescindible que para la construcción de la planeación, se debe involucrar a mayoría de los miembros de la organización, donde la máxima dirección debe participar activamente. (17)

Se debe tener presente que la implementación no puede ser rígida porque el entorno se encuentra en continuo cambio y tendrá que ser necesario adaptar las estrategias a los nuevos retos que vayan surgiendo. Y el control o evaluación permitirá averiguar si la estrategia logró sus metas (eficacia) y si lo hizo de la mejor manera (eficiencia).

En Colombia se cuenta con lineamientos que ayudan a establecer el proceso de Gestión Estratégica para las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, tal como el Manual Único de Acreditación que ofrece pautas de mejoramiento organizacional propias de los procesos administrativos gerenciales y del área asistencial. Dentro de los estándares planteados para los procesos administrativos se encuentra el Grupo de estándares de Direccionamiento y el Grupo de estándares de Gerencia. Dichos estándares buscan que la organización esté alineada con el direccionamiento estratégico, para el logro de los resultados institucionales esperados, en un enfoque de gestión centrado en el cliente y de mejoramiento continuo de la calidad.

En la Ley 1438 de 2011 en los artículos 72 y 74 se definió los contenidos, términos y procedimientos para la presentación, aprobación y evaluación del plan de gestión a presentar por parte de los gerentes o directores de las empresas sociales del Estado (ESE) del orden territorial. (22) Los lineamientos planteados en la Ley 1438 también pueden servir de guía para la construcción de la Planificación estratégica de la IPS.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. OMS. Informe sobre la Salud en el Mundo 2003 [Internet]. 2003. [citado 19 de junio de 2019]. Disponible en: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42822/9243562436.pdf?sequence=1>
2. OPM, OMS. Salud en las Américas 2017 [Internet]. 2017. [citado 19 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/wp-content/uploads/2017/09/Print-Version-Spanish.pdf>
3. Suárez Rozo LF, Puerto García S, Rodríguez Moreno LM, Ramírez Moreno J. La crisis del sistema de salud colombiano: una aproximación desde la legitimidad y la regulación. Gerenc Políticas Salud [Internet]. 30 de agosto de 2017 [citado 19 de junio de 2019];16(32). Disponible en: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/19879>
4. Riveros Pérez E, Amado González LN. Modelo de salud en Colombia: ¿financiamiento basado en seguridad social o en impuestos? Rev Gerenc Políticas Salud. 2012;11(23):111-20.
5. Ortega M. Hospital Gineco-Obstétrico "Isidro Ayora" de Quito: Planificación Estratégica [Internet]. Disponible en: <http://www.hgoia.gob.ec/documentos/pdf/planesdiagnos/Planificacion-2005-2006.pdf>
6. Sánchez Jacas I. La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. MEDISAN. mayo de 2017;21(5):635-41.
7. Diplomado en creatividad empresarial: Gerencia estratégica creativa. Cartilla 13 [Internet]. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán; 2008. [citado 25 de junio de 2019]. Disponible en: [http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1300/gerencia\\_estrategica\\_creativa.pdf](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1300/gerencia_estrategica_creativa.pdf)
8. Fred D. La gerencia estratégica. Bogotá: LEGIS; 1990.
9. Paz Parra JI. Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana. EAFIT. 105(1):1-21.
10. Méndez CA, Miranda C, Torres MC, Márquez M. Política de autogestión hospitalaria en Chile: percepciones de los tomadores de decisiones. Rev Panam Salud Pública. enero de 2013;33(1):47-53.

- 11.** Pérez y Soto Domínguez A, Flórez Pinilla K, Giraldo García F. Regulación de la salud en Colombia: un problema de información secuestrada. Pap Político. 22 de noviembre de 2017;22(1):105.
- 12.** Sallenave JP. La gerencia integral: No le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Bogotá: Norma; 1994.
- 13.** David FR. Coceptos de Administración Estratégica [Internet]. Novena. Mexico: Pearson educación; 2003. Disponible en: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- 14.** Humberto SG. Gerencia Estratégica [Internet]. Decima. Colombia: 3R Editores; 2008 [citado 19 de junio de 2019]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>
- 15.** Valenzuela Argoti CE. Importancia de la Planeación Estratégica en las Empresas. 2016; Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1>
- 16.** Leal de Valor DY, Bolívar de Muñoz ME, Castillo Torrealba CO. La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. Enferm Glob [Internet]. 2011; 10( 24 ) [citado 24 de junio de 2019]. Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S169561412011000400015&lng=en](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S169561412011000400015&lng=en).
- 17.** Tapia G, Espinoza A, Tigselema J, Olivo G. Etica Planeación estratégica [Internet]. [citado 19 de junio de 2019]. Disponible en: [https://www.academia.edu/12143600/Etica\\_Planeaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gic](https://www.academia.edu/12143600/Etica_Planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gic)
- 18.** Colombia. Ministerio de Salud. Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario de Colombia [Internet]. Versión 3.1 [citado 19 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PSA/manual-acreditacion-salud-ambulatorio.pdf>
- 19.** Colombia. Congreso de la Republica. Ley 100 de 1993 por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones [Internet]. Diario Oficial, 41.148 (diciembre 23 de 1993). [citado 19 de junio de 2019]. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html)
- 20.** Colombia. Ministerio de la Protección Social. Resolución 0473 de 2008 por

medio de la cual se define la metodología para el diseño, elaboración y evaluación del Plan de Gestión de los Gerentes o Directores de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial y se adopta para ello un instrumento de medición y evaluación. Bogotá: El ministerio; 2008.

**21.** Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución No. 408 de 2018 [Internet]. Bogotá: El Ministerio; 2018 [citado 25 de junio de 2019]. Disponible en:

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20408%20de%202018.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20408%20de%202018.pdf)

**22.** Colombia. Congreso de la Republica. Ley 1438 de 2011 por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones [Internet]. Bogotá: El Congreso; 2011. [citado 25 de junio de 2019]. Disponible en:

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf)

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Cuestionario

#### CUESTIONARIO PARA LA VALORACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL CENTRO DE MEDICINA ESPECIALIZADA

FECHA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

La Gestión Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. *Fred David*

A continuación encontrará preguntas relacionadas con el proceso de la Gestión Estratégica en una organización. Responda las preguntas del cuestionario según tenga conocimiento o considere se encuentran presentes o no en la IPS Centro de Medicina Especializada.

1) En la IPS existe un Plan Estratégico o ha existido un proceso de Planeación Estratégica, aunque no haya sido formal.?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2) ¿Tiene la IPS definida la Misión y la Visión de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3) ¿Tiene la IPS definidos valores y principios corporativos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4) De los siguientes elementos, identifique cuáles pueden hacer parte del Proceso de la Gestión Estratégica (GE) en una organización y diga si usted ha participado en algún momento en la construcción de los mismos en la IPS.

Elemento	Forma parte de la GE		Usted ha participado	
	SI	NO	SI	NO
Objetivos a largo plazo				
Formulación de Estrategias				
Planes, programas, proyectos				
Cronograma de Actividades				
Indicadores de medición				
Asignación de recursos para ejecutar proyectos				
Análisis del medio externo e interno de la IPS				
Sistema de Información dentro de la IPS				
Evaluación del cumplimiento del plan estratégico				
Toma de medidas correctivas de las estrategias.				

5) Califique el grado de importancia que tiene para usted que en la IPS Centro de Medicina Especializada Neumovida, se inicie un proceso de gestión basado en la Planeación, la Ejecución y Evaluación estratégicas. Siendo 5 el mayor grado de importancia y 1 el menor grado de importancia.

1	2	3	4	5

## **Anexo N° 2 : Entrevista**

### **PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA VALORACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL CENTRO DE MEDICINA ESPECIALIZADA**

Teniendo en cuenta lo expuesto en el consentimiento informado, autoriza que la entrevista sea grabada? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

1. Podría compartirnos su experiencia en la IPS desde el ámbito en el que desempeña sus labores (administrativo, gerencial y operativo).
2. ¿Cuál o cuales han sido las dificultades que se le han presentado o se presentan en la IPS para desarrollar actividades de planeación, ejecución y evaluación de las estrategias de la empresa (técnicas, administrativas, económicas, humanas, etc.)?
3. ¿Cómo cree que se podrían superar la o las dificultades que se le han presentado?

### Anexo N° 3: Lista de Chequeo

#### LISTA DE CHEQUEO PARA LA VALORACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CENTRO DE MEDICINA ESPECIALIZADA

FECHA: \_\_\_\_\_

En el siguiente listado marcar los elementos que se encuentren presentes o no en la IPS Centro de Medicina Especializada.

1) ¿Tiene la IPS definida la Misión y la Visión de la empresa?

SI	NO

2) ¿Tiene la IPS definidos valores y principios corporativos?

SI	NO

3) Existen los siguientes elementos de la Gestión Estratégica en la IPS.

ELEMENTO	SI	NO
Objetivos a largo plazo		
Estrategias		
Planes, programas, proyectos		
Cronograma de Actividades		
Indicadores de medición		

Asignación de recursos para ejecutar proyectos		
Análisis del medio externo e interno de la IPS		
Sistema de Información dentro de la IPS		
Evaluación del cumplimiento del plan estratégico		
Toma de medidas correctivas de las estrategias.		

## **Anexo N° 4: Transcripción de las Entrevistas**

### **TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS**

#### **ENTREVISTA N° 1**

Cargo: Administradora

Fecha: 12 de septiembre de 2019

Hora de Inicio: 15:46

**Entrevistador:** ¿Autorizas que la entrevista sea grabada?

**Entrevistado:** Sí.

**Entrevistador:** ¿Podrías compartirnos como ha sido tu experiencia en la IPS desde el ámbito en que desempeñas tus funciones?

**Entrevistado:** bueno, buenas tardes mi nombre es Liliana Gómez, he, empecé ha laborar acá en Centro de Medicina Especializada Neumovida, desde marzo de 2018, he, la idea de contratar como la parte administrativa de, pues de la IPS, es como según las necesidades pues que venía presentando como la empresa, he, el cargo pues, casi cuando yo ingresé, era como un cargo nuevo porque había era como una auxiliar administrativa que apoya pues como todos los procesos operativos y de prestación del servicio, he pero había muchas falencias en la parte administrativa por decirlo así, precisamente por eso, porque no estaba el cargo, porque de pronto la persona que estaba, estaba como capacitada para otras cosas, entonces esa fue como la idea, he, de este nuevo cargo para darle pues como una forma distinta a la empresa, ¿porqué? Porque se venía pues, se ha venido creciendo, yo tengo pues conocimiento que la empresa empezó en el 2013, y empezó con consultas pues, mínimas, y, y ha medida que ha pasado el tiempo ha venido pues como creciendo, entonces precisamente por eso fue pues que se generó pues la necesidad.

Las principales necesidades que encontré cuando ingresé pues precisamente estaban enmarcadas en eso, he quizá, la, la, como es una empresa tan pequeña, no, no, se manejaban las cosas por decirlo muy manualmente, entonces ya cuando la empresa va creciendo, como la bolita de nieve va creciendo, ya uno va viendo otras necesidades, pues como más puntuales, y que tiene uno, mas como ha la fija, no todo como tan deportivo por decirlo así, entonces, he los primeros meses si fue, pues, por decirlo así, fue enriquecedor y a la vez fue difícil, porque fue casi coger unos registros de lo poco que había, he cosas muy manuales, que casi ni se entendían, he formatos en Excel sumados con una calculadora, teniendo la herramienta de Excel que me formula y me hace todo, entonces mientras monté como todos los registros para poder trabajar, pues obviamente eso le demanda a

uno tiempo; adicional a eso, cuando recién ingresé, se había pues recién empezado un contrato con una IPS del magisterio que se llama SUMIMEDICAL, entonces hubo, por decirlo así, mucho volumen de consultas, y como desde que ingresé solo había una auxiliar administrativa que es la que apoya la parte de la recepción, y obviamente cuando ingresé, una de las cosas que me dijeron, estaban pues dentro del cargo, que era apoyar, esa parte pues, entonces por eso fue también como, una de las dificultades, he, para arrancar, porque como hubo tanta gente, entonces me tocaba como mucho apoyarla, entonces no podía pues como avanzar mucho, he, se organizaron pues, como los procesos que fueran más, que fluyeran mas y fueran más rápidos para uno quedarse todo un día digitando una cosa, entonces pues sí, se mejoró, mucha parte de eso.

Lo otro fue también con el tema de hojas de vida, yo llegué acá a la empresa, he, la hoja de vida de tal persona,, ha,, está en el correo, no había nada documentado, las carpetas, todas, una carpeta con mil de información, la idea es que si uno va a ir a buscar una cosa, pues sepa donde la va encontrar, entonces fue eso, fue un levantamiento de toda la información para crear el archivo, de todas las hojas de vida, de tener una carpeta, por decirlo así específico que me tenga todos los documentos de la SUPERSALUD que uno sabe que es un ente regulador que es muy delicado y que uno tiene que tener la información ahí a la mano, para que precisamente, porque si alguien viene y le pide a uno eso, y si uno no lo tiene bien, pues uno normalmente se pone nervioso, y si no sabe a donde la va a ir a buscar, selo llevan.

Entonces fue como esa parte, entonces bueno como le estaba contando, si organicé pues como todo, y aunque lo organicé, aún obviamente no he terminado de, de; porque uno de los problemas o de las dificultades también que yo veo, es que a veces por la necesidad de alguna especialidad, he se necesita, un ejemplo: un ginecólogo, porque el ginecólogo me dijo ayer, ya no vuelvo, entonces por la premura de las cosas, llamamos un ginecólogo que venga rápido, entonces lo dejamos empezar sin que nos traiga la documentación, y después es un chicharrón para que le cumplan a uno trayendo, ósea si uno los deja empezar, sin exigirles la documentación completa, es muy complejo que uno llegue a que le traigan toda la totalidad, entonces esa pues ha sido como una de las dificultades; me falta muy poquito como para tenerla toda pues, pero si ha habido un avance obviamente, con respecto a la información.

A lo de los contratos con las EPS, también hay contratos que este momento no, no sabemos donde están, por, porque yo, yo preguntaba el contrato de tal,, está en el correo, y,,, y la información que ella me entregó a mi, por decirlo así, el acta de entrega, la persona que estaba antes, fue muy poquita, entonces casi que me toco sola buscar y buscar, y,, y los primeros meses de la facturación fueron muy difícil, porque la información de las tarifas pues las manejaba ella, a mi no me entregó archivos de tarifas, entonces me tocó sentarme con don Pedro, averiguar a como era que nos pagaban esto... para poder tener como algo estandarizado, porque no lo había. Lo de las cuentas de cobro, los estados de cuenta con las EPS también

fue impresionante porque no tenían claro que nos debían, cuando nos pagaron, todo era muy manual, pero también eso ya se logró, por decirlo así, sanear; la más difícil que me pareció fue ECOPSOS que me parecía pues raro, porque era una población muy pequeña, la población de ECOPSOS que tenemos es muy pequeña, pero finalmente hasta el año pasado tuvimos pues como dificultades y cosas, pero finalmente se logró.. y otra de las dificultades era porque el manejo del banco lo tenía don Pedro cierto, pues la gerencia, y a veces el no me decía, ha entró tal pago para yo poderla descargar, y me imagino que con la compañera que había antes tampoco, entonces uno no sabía nos pagaron estos, y como ellos eran en Bogotá, normalmente, si uno no les pide el soporte de pago ellos no lo mandan, entonces por eso esa información se quedaba ahí como en el aire, pero afortunadamente lo que es con todas las EPS que tenemos en este momento ya está organizado el cobro de cartera y el que nosotros le debemos a los médicos, yo diría que casi en un ochenta, noventa por ciento también está ya organizado.

He que más le cuento, ha bueno cuando ingresé también , el tema de calidad, el tema de seguridad y salud en el trabajo porque no tenemos alguien pues directamente de la empresa contratado para eso, sino que es alguien externo, pues tampoco justificaría tener a alguien nada mas que para eso, porque somos una empresa muy pequeña, que pienso yo no tiene como solventar una persona pues como para estar todo el tiempo ahí en eso. Hay muchas cosas de esa parte, por, por mejorar que la empresa, pues la gerencia y la junta de socios he tratado pues como de hacerlos caer en cuenta, como para , para que esté en conocimiento pues de ellos, sino como le digo, a todos se nos ha dificultado, tanto a mi como ha ellos porque como, vuelvo al mismo tema, somos tan pequeños, entonces se nos dificulta a veces cumplir con muchas cosas que nos exige los entes reguladores, las EPS pero bueno ahí vamos pues finalmente hasta donde hemos podido.

**Entrevistador: ¿Cuáles han sido las dificultades que se le han presentado o que se presentan en la IPS, para desarrollar actividades de planeación, ejecución y evaluación, de las estrategias de la empresa?**

**Entrevistado:** Las dificultades, he, principales desde que ingresé ha sido más que todo la parte he, como es que se llama, la parte financiera, hasta el año pasado, pues no teníamos un software contable, todo era por decirlo así, también muy manual, entonces yo me encargo de recopilar toda la información mensual he, lo que tiene que ver con facturas o cuantas de cobro de los especialistas, con los gastos de la caja menor, con el recaudo de los copagos y, como es, entonces de todo eso se genera ya sea un recibo de caja, un comprobante de egreso y se entrega a contabilidad, hasta el año pasado pues que yo lo hacía, yo generaba los comprobantes de egreso de los gastos que yo manejaba de la caja menor, que era el dinero pues que yo,,, y la caja menor es todo lo que se recauda durante el mes por copagos y cuotas moderadoras, y de ahí se hace todos los gastos pequeñitos que se requieren pues para la operación, entonces por decir del banco

yo casi nunca saco un gasto para un insumo, aunque realmente son muy poquitos entonces por eso hemos logrado pues como, con eso sanear toda la parte, entonces esa plata de la caja menor que son los copagos y los ingresos particulares de todo el mes esta destinada para que se hagan los gatos de caja menor, los insumos la papelería, y los implementos de aseo, he que más, los transportes que se requieran, la mensajería, he a veces por decir se recoge buen recaudo yo miro y si algún de medico se le debe alguna cuenta por pagar pequeña de doscientos, trescientos mil pesos, se la pago por caja menor, como para ir tratando de ir saliendo de esas cositas y el saldo que quedaba siempre al final de mes yo sacaba el informe final, se lo entregaba a la gerencia. Tener el banco conciliado, de que se puedan generar todos los comprobantes, los gastos que se hicieron de que fueron, he yo mensualmente, ha bueno me lo entregaron a finales de febrero, y ya para marzo yo empecé a generar el extracto del banco y genero un extracto manual, porque, porque el banco me saca un extracto no muy puntual, dice pago a proveedores, pero no se de que, y la idea para conciliar el banco es saber de que, entonces yo saco el extracto del banco y hago otro en Excel y especifico bien, pues de que fue el gasto y todos los meses obviamente entrego el banco conciliado, luego que termino eso y que el banco me queda con el saldo inicial y el saldo final correcto como me lo saca el banco, cojo las carpetas y empiezo a chulear que todos los ingresos estén en los recibos de caja y que todos los gastos tengan su comprobante de egreso. Durante este año no he tenido ningún tipo de dificultad con eso, ya es que de pronto el software que compraron que como le dije, ummm por dificultades con la implementación pues del software como tal no se ha podido,,, pero yo si he estado como muy muy insistente en que eso se haga rápido, porque la idea que yo pienso de la empresa y muchas cosas que yo quisiera que se implementaran es que haya un sistema que nos arroje mensualmente el informe, que no sepamos en diciembre o enero que se haga la junta como nos fue en septiembre, pues la idea es que si yo genero las carpetas y las entrego pues que esperemos un tiempo prudencial pero que yo en menos de un mes sepa como me fue en septiembre, para yo mirar y saber si fallé en esto, o que gaste mucha plata en esto, pal otro mes pueda tomar las acciones correctivas para hacerlo, si no es así no tengo como hacerlo, solo lo que visualice uno o lo que tenga en mente, entonces una de las cosas que yo quisiera que se implementara rápido fuera eso, porque, pues me gusta trabajar esa parte de, de sacar como un informe de costos, de gastos y mirar que fue lo que falló acá, obviamente justificar porque me gasté tanto en esto, o porqué; porque pues esa es la idea y precisamente porque de ahí salen muchas opciones de mejora o mucho control, mucho control de las cosas que pueden ayudar mucho la empresa, pues eso es definitivamente lo que uno quiere, entonces la empresa casi esta a cargo de uno, y uno quisiera pues que funcionara o que estuviera superbién, pero así es muy complejo.

Sumado a eso la dificultad, o, como la llamo yo, como el momento que esta viviendo el sector salud, que es, que creo que no es desconocimiento para nadie que casi todas las EPS están en un momento difícil. Entonces ha sido difícil tener

un flujo de efectivo, hasta el año pasado tuvimos un contrato, el que le mencioné ahorita del magisterio que era un contrato muy bueno porque nos estaban cumpliendo a sesenta días, y uno en la salud recibir un pago a sesenta días pues es una fortuna muy grande, y el de la IPS universitaria que teníamos en Apartadó, que eso casi era lo que nos estuvo ayudando durante todo el año. Este año ha sido muy difícil por eso, porque por la situación del sector, eso en Apartadó lo cerraron entonces ese contrato se acabó, y era un contrato muy bueno, porque no nos desgastaba tanto, es un contrato que casi lo que dejaba, lo dejaba por decirlo así neto, porque no nos desgastábamos atendiendo los pacientes acá, el único desgaste era saber que el internista cumpliera y estuviera allá y pagarle, no más; no se gastaba papel, no se gastaba luz, no se gastaba pues como ningún gasto administrativo por decirlo así, y el tema de la facturación era muy fácil; lo que no es con ECOPSOS y génesis, por el tema de RIPS, porque hay unas cosas que hay que hacerlas manual; entonces eso no era mas sino hacer una facturita por cierto valor y mandarla por correo, esperar que nos dieran un aval, y a los sesenta días la plata estaba en la cuenta.

Entonces eso nos ayudo mucho el año pasado, este año ya no tenemos contrato con la IPS Universitaria; y el contrato con SUMIMEDICAL que era el que mas nos cumplía empezó a disminuir mucho porque ellos montaron una central de especialistas entonces nos empezaron a quitar mucho las especialidades, entonces finalizando el año casi nos mandaban nada mas los chicharrones, al mes dos consultas con el neurólogo, pues entonces era un contrato pues,, yo le comenté a la gerencia, y dijimos no, o nos mandan pues que justifique o que no nos manden nada, porque es que no nos están mandando sino realmente los chicharrones; entonces lamentablemente pues ese contrato también se terminó, estamos sesgados a lo que facturemos a ECOPSOS que es una población muy pequeña y lo que facturemos a GENESIS que también esta en un momento difícil. GENESIS que viene siendo MEDIMAS; y entonces como a estado como tan pegados a eso, eso ha sido pues como,, para mi este año, lo que va del 2019 ha sido el problema mas grande ha sido el flujo de efectivo para poder cumplirle a los médicos. ECOPSOS como le digo es una población muy pequeña entonces el ingreso que llega de ECOPSOS es muy poquito, entonces casi dependemos de GENESIS y GENESIS de pronto a veces no nos cumplía, entonces los médicos nos decían no paso agenda hasta que no nos paguen, entonces este año hemos suspendido varias veces los servicios para GENESIS cierto?, pero era mejor hacer eso, a seguir en la deuda con los médicos, en una cartera mas grande, entonces ahí mal o bien la hemos ido pues con la misión de don Pedro allá en Medellín con el doctor Bairon; yo también últimamente he estado pues como hablando con él, y mas que bien o mal, ahí se ha dio recuperando, y no estamos pues tan mal, sino es que como dependemos tanto de ellos, entonces nos ha tocado que asumir a,, para cumplir con las obligaciones, que hacer un préstamo al banco que lo tenemos habilitado, entonces eso tampoco nos va ayudar mucho porque eso genera unos intereses, entonces la idea para mi es esa plata del prestamos no tocarla, pero que ha pasado, ha habido que tocarla porque no tenemos obviamente pues como

de otra, he,, en este momento, hace mas o menos como en Julio, se empezaron pues como unas pruebas con un contrato nuevo de ECOPSOS con telemedicina, he,, se empezó a hacer pues como un piloto, pero también se ha tenido dificultades con el software, ECOSPSOS administrativamente, por decirlo así, son muy cositeros, entonces exigen, si usted manda una factura y le hace falta una cosa son capaces de devolver esa factura por eso, según entiendo yo antes devolvían mucho más; ahora si molestan es pues por,,, me devolvieron una vez una factura desde Bogotá porque no iba una hoja que tuviera el NIT y el nombre de la empresa, pues uno creería que es un desgaste, que ellos manden ese paquete desde Bogotá para ellos exigir que manden nada mas eso, y eso se los expresamos pues obviamente a ellos.

Pero finalmente pues hasta el momento lo que han devuelto ha sido muy poquito y ha sido un error pues en los RIBS, ummm pero ha sido muy poquito, de pronto que glosen una factura pero glosas muy pequeñas, el año pasado en septiembre si nos tocó aceptar una glosa como de un millón trescientos mil pesos porque según ellos, el paciente debe firmar un formato que especifique que si fue atendido, normalmente nosotros siempre hemos presentado la autorización que trae el usuario, pues si obviamente, si trae la historia clínica, uno asume que se le presto el servicio, pero ellos no, entonces no teníamos firma, eran pacientes desde ya hace como dos meses, definitivamente era mejor aceptar eso y nos dijeron que aceptáramos eso y un pronto pago de ese,,, finalmente no nos cumplieron así como tan a la perfección pero esa plata pues, si la recuperamos pues de que casi estaba perdida, que era como seis millones de pesos.

He con respecto al tema, otra de las dificultades, no se si llamarlo dificultad o no se como, es el tema de la facturación, de las ecografías y de las espirometrías, pues en realidad espirometrías no son tantas, pero las ecografías a veces si se hacen bastanticas en un mes entonces para yo poder generar un RIPBS necesito una información que tiene muchos campos que es tipo de documento, edad, sexo, entonces las ecografías, se realizan obviamente pues en el consultorio asignado para ello y se hace un forme en Word con unos formatos que maneja el medico manual, entonces eso no se monta a MEDIFOLIOS porque no hay como organizarlo, entonces toda esa facturación de las ecografías, pues en un mes no se hacen tantas en realidad acá, pero por ejemplo llegan días en que se hacen mil ecografías, mil registros tengo que ingresar manuales, entonces eso a mi me demanda mucho tiempo y lo mismo con las espirometrías porque se hacen en un programa que se llama cardi...ha se me olvido el nombre, pero eso tampoco va a MEDIFOLIOS, entonces lo mismo toda esa información la ingreso manual.

Lo otro si lo sako del software, que acá antes no utilizaban esa herramienta antes, entonces eso también le demandaba mucho tiempo a la persona porque todo lo ingresaba manual sabiendo que uno le podía montar un ticket al software y especificar usted que necesita y el me arroja. Ya lo que yo tengo que ingresar manual es muy poquito, pero no toda esa información que me pide para poder generar esos RIBS.

He igual los procesos han ido mejorando en ese caso con respecto a todas esas dificultades; y otro es como la parte de todo lo de la planeación estratégica que le comentaba ahorita, porque considero pues que como para dar cumplimiento a todo eso, para poder hacer seguimiento, para plantear todas las acciones de mejora, todas las estrategias, pues debe haber como creado un grupo, por decirlo así interdisciplinario que este compuesto por la administración, por la gerencia, que este liderado por la gerencia con el acompañamiento de nosotros, de los socios, he del personal asistencial, que por decir en este caso, por ejemplo la gerencia y yo no conocemos del tema asistencial entonces se nos dificulta mucho cumplir con esa parte. Entonces si considero que de pronto esa es una de las falencias por decirlo así que de pronto no lo hemos hecho no porque no hallamos querido sino por lo que les expreso que es una empresa pequeña, somos muy poquitas personas y estamos pues como sesgados a que de pronto halla mas crecimiento para ver la necesidad de contratar ese personal que nos pueda apoyar con todas esas actividades. He,,, con el tema de todos los informes y eso como le digo quisiera pues a veces sacarlos y hacerlos y tener las cosas, pues como herramientas, pero no ha sido posible precisamente como por todas las ocupaciones y todas las cosas de cada uno.

**Entrevistador: ¿Cómo cree que se podrían superar la o las dificultades que se le han presentado?**

**Entrevistado:** Lo que pasa es que haber, las dificultades que yo me he encontrado en el camino yo he tratado de mencionárselas o hacérselas saber a la gerencia como a la junta de socios; que me parece importante que conozcan que no se ha podido hacer, porque no se ha podido hacer; y de hecho en la ultima reunión, de una de esas cosas es el software que me parecería maravilloso poderlo tener en funcionamiento porque es que la parte financiera es uno de los pilares que tiene la empresa para poder tener un punto de equilibrio y poder permanecer entonces pues es,,, yo si la he comentado pero de pronto las dificultades que se han presentado ha sido he,,, por la implementación, porque no conocemos el programa, porque de pronto no le dimos la celeridad que se requería para ello, pero yo espero que eso este año si quede ya solventado, pues organizado al menos, para que por lo menos empezar pues como el 2020 con unas ideas distintas, con, como le digo ya, con toda la parte que se trata de, de la información es mas completa porque ya tengo pues acceso al banco y ya se que están registrados todos los gastos, que las cosas no se queden pues así, que obviamente se pudieran haber hecho para hacer un pago a un medico, pero de pronto por no hacer ahí mismo la información o no pasarla pues como al área administrativa se quedaban muchas cosas en el aire, entonces no sabíamos en realidad a que correspondía eso, si era un gasto he de la operación, si era un gasto administrativo, y la idea es tener mucha claridad, que uno sabe que una empresa obviamente requiere de unos gastos para operación, de unos gastos administrativos, entonces la idea es tener muy claro de que son esos gastos para poder uno ir a,,, como entrar y tomar parte y decir estamos fallando en esto, estamos gastando mucho en esto o nos esta yendo muy bien con esto, vámonos

por este lado. Entonces si, eso es como lo que yo espero que, que ese programa empiece para poder nosotros poder hacer pues como un control de todo e incluso de esa información, poder sacar un, es una idea que siempre he tenido y es, porque en las partes donde he trabajado y que han sido pues de la parte de la salud como se trabaja por decirlo con varias EPS, la idea es hacer un seguimiento a que la EPS que yo le estoy prestando el servicio, ver que, revisar que tan rentable es para mi atender esa población, porque yo no me puedo basar en que me entran quinientos mil millones de pesos pero no se cuanto me estoy gastando, entonces que porque el contrato es muy grande es bueno, no siempre el contrato por ser tan grande es bueno. Entonces siempre he querido hacer eso, de mirar de que estoy atendiendo a ECOPSOS, que rentabilidad me da ECOPSOS, pa' saber si sigo con ECOPSOS o no, si le estoy trabajando a GENESIS, que rentabilidad me da, a todos esos cosas uno sabe que gastos administrativos tiene y simplemente por el numero de ingreso, hace un,,, pues carga cierto porcentaje, que sea un porcentaje equitativo, con todos esos gastos si puede sacar uno, obviamente no es un dato cien por ciento real, pero estoy segura que si es un dato muy acercado, para saber si le estoy prestando el servicio a ECOPSOS y tengo un desgaste grande y me esta dejando cien pesos mensuales pues no, tengo que buscar otros caminos, y pienso que eso es lo que necesita la empresa en este momento, ver que lo que estamos haciendo y el servicio que estamos prestando si nos este generando pues esa rentabilidad que necesitamos, y si no tomar las decisiones para buscar otros caminos, para buscar otras EPS, para buscar otros proyectos, para buscar muchas cosas, esas pues han sido las mayores dificultades.

Somos una empresa tan pequeña que con mas razón podemos manejar, o tener el manejo muy fácil, pero pienso que de pronto tenemos que estar muy por decirlo así, como muy alineados los poquitos que somos, por decir la gerencia conmigo, la junta de socios obviamente muy pendiente de todo para que todos podamos tomar decisiones, que podamos rendir un informe cada cierto tiempo, que podamos decir vamos así, que podemos hacer, pero que no se quede nada mas en la reunión, ha si, esto hay que hacerlo sino que tengamos obviamente el apoyo de todos, porque todos en una reunión hablamos de muchas cosas y me incluyo yo, que queremos hacerlas, pero al final el día a día de las cosas, nos vamos quedando y dejamos las cosas ahí, volvemos y nos reunimos y volvemos y tenemos, de pronto lo que hemos avanzado es muy poquito; de pronto de mi parte por las funciones del día a día, porque trato de las tareas del día darle prioridad a lo que hay que darle prioridad, muchas veces siempre me trazo pues como diario, mi cuaderno con las tareas diarias , hay veces las puedo cumplir todas, otras veces no, entonces las paso para el día siguiente, porque como estamos en una institución donde atendemos usuarios, hay días en que hay un chicharrón con un usuario, entonces me tengo que traer el usuario pá cá o lo dejo esperando, llamar a tal EPS, resolver tal, o que se daño esto, entonces todas esas cosas demandan a uno cierto tiempo que a veces no lo dejan avanzar a uno y de pronto no deja que uno cumpla con esas cosas, entonces yo pienso que es mas como el apoyo de

ese grupo que quiero que cogeniemos todos y que estemos en constante comunicación, que si obviamente yo soy la única responsable de la operación y de todo, lo he tenido pero que si sienta uno mas como el acompañamiento de todos, pasa esto, que hacemos, si pasa algo administrativo y yo pido ayuda, la he tenido pues de hecho, pero si quisiera, obviamente si la gerencia tiene una dificultad y nos dice a todos, pues que todos lo podamos apoyar, que si la junta tiene una necesidad de un apoyo, pues que este yo ahí, obviamente pues lo que tengamos de nuestras competencias y que lo podamos hacer, pero si eso pienso yo que es como mas que todo. De pronto ya de las cosas que no podamos cumplir por ser tan pequeños y algo, que de pronto si nos unimos mas, y esto arranca de otra manera mas organizada podamos crecer mucho mas y ya lleguemos a tener ese grupo que tanto necesitamos, que ya no seamos tres sino seamos diez, pues uno piensa muchas cosas y que las pueda hacer y que por decir por ejemplo, todos los contratos nuevos que lleguen sean,,, como que haya una planeación antes de arrancar con ello, porque me parece muy difícil arrancar y empezar a pulir, yo se que nunca vamos a arrancar de manera cien por ciento perfecto, siempre va a ver cosas para pulir, pero si que haya una planeación antes de, que tengamos claro que si yo tengo un contrato, he como va a ser el tema de facturación, que me van a exigir ellos, pero no arrancar el contrato para después no uno ya, uno embalado para decir como voy a facturar, a quien le voy a cobrar, o que yo mande la facturación, y no a esto le falta tal cosa, pues porque es un retroceso, si me demoro mas para radicar la factura, se me demoran para pagármela así,,, entonces como mucha planeación y organización, porque yo pienso que es rico crecer y eso siempre va estar como en la mentalidad de cualquier persona, pero siempre he tenido la convicción y el,, que que bueno crecer pero crecer bien, no crecer desordenadas, tener aquí diez cosas, pero cual de todas mas,,, tengo dos pero las tengo muy bien direccionadas, entonces pienso que es como toda la parte, mas que planeación, organización, me parece a mi que es como el pilar fundamental para de pronto uno pensar en crecer mas y tener muchas mas cosas pero cuando ya las cosas estén mucho mas consolidadas.

Hora de finalización: 16:20

## **ENTREVISTA N° 2**

Cargo: Médico especialista y socio

Fecha: 17 de septiembre de 2019

Hora de Inicio: 10:15

**Entrevistador:** ¿Autorizas que la entrevista sea grabada?

**Entrevistado:** Sí.

**Entrevistador: ¿Podrías compartirnos como ha sido tu experiencia en la IPS desde el ámbito en que desempeñas tus funciones?**

**Entrevistado:** difícil, desde el punto de vista de socio y de médico especialista prestando servicios asistenciales, porque la coyuntura del sector,,, del sector de la salud es muy compleja en Colombia, entonces no permite ni crecer ni como empresario ni como profesional de la salud, eso dificulta mucho. La IPS cuenta con todas las herramientas para desarrollar la labor como médico asistencial, que básicamente se prestan, son servicios de medicina especializada de consulta externa y de servicios de hospitalización de medicina interna o de otras especialidades.

**Entrevistador: ¿Cuáles han sido las dificultades que se le han presentado o que se presentan en la IPS, para desarrollar actividades de planeación, ejecución y evaluación, de las estrategias de la empresa?**

**Entrevistado:** primero eso, el difícil comportamiento del sector, que hace que todo sea impredecible, y no permite hacer una planeación a largo plazo porque el sistema constantemente esta expuesto a riesgos muy altos; entonces eso como empresa no permite hacer una planeación a largo plazo por la incertidumbre del sector y como médico, pues no, ya,,, también es difícil para una IPS pequeña crear contratos de vinculación directa, porque los médicos especialistas nos vemos afectados por la normativa laboral, entonces la mayoría del tiempo trabajamos es por prestación de servicios con todas dificultades que trae la contratación de ese tipo, tanto para el empleado como para la empresa.

En la IPS hace falta la, he,,, llevar a cabo todas las estrategias de,,, de planeación de proyectos, el seguimiento a la ejecución de esos proyectos; buscar un balance financiero es complicado por las carteras tan a largo plazo, por los incumplimientos de los pagos de todos los actores del sector, entonces digamos es difícil hacer una planeación sin tener un flujo de recursos adecuado, entonces no puede uno establecer presupuestos porque las carteras en el sector salud son muy difíciles de cobrar y mantener el flujo de,,, de la liquidez es muy complicado.

**Entrevistador: ¿Cómo cree que se podrían superar la o las dificultades que se le han presentado?**

**Entrevistado:** las dificultades mejorarían en el momento en que se normalice la fluidez de los recursos sobre todo económicos, mientras halla liquidez pues constante se va permitir prestar servicios, tener el, el,,, he, la retribución adecuada por esa prestación de servicios y tener,,, digamos tener la posibilidad de poder hacer una proyección a mediano o largo plazo, pero sin recursos es muy difícil y estimular la,,, la inversión es muy complicado por la misma incertidumbre del sector, invertir en el sector salud en las condiciones actuales es de muy, de muy alto riesgo y muy pocas personas están dispuestas a asumir ese riesgo, y las que lo hemos asumido, pues hemos,,, hemos tenido,,, resultados no,,, no satisfactorios.

Hora de finalización: 10:20

### **ENTREVISTA N° 3**

Cargo: Gerente

Fecha: 18 de septiembre de 2019

Hora de Inicio: 11:25

**Entrevistador:** ¿Autorizas que la entrevista sea grabada?

**Entrevistado:** Sí.

**Entrevistador:** ¿Podrías compartirnos como ha sido tu experiencia en la IPS desde el ámbito en que desempeñas tus funciones?

**Entrevistado:** He,,, desde el inicio ha sido una experiencia productiva, de enseñanza, de aprendizaje, de recopilar información a lo largo de estos años con lo que tiene que ver he,,, la administración de procesos asistenciales, de procesos administrativos, de un montón de cosas que se deben estructurar para que he,,, obvio una empresa por pequeña o grande que sea pueda funcionar, entonces he,,, de cambios de transformación, he,,, no es fácil y ha sido complicado y puede uno en carne propia vivir lo que es hacer las cosas al derecho, lo que es hacer las cosas he, con conocimiento de causa, con apoyo, con experiencia, con responsabilidad y hacerlo de la manera contraria; porque hemos vivido las dos fases, he,,, hacerlo improvisando, haciendo las cosas que no se deben hacer y contratando la gente que no se debe contratar, entonces he,,, en si al inicio de los procesos que iniciaron en Neumovida no fueron fáciles, pero ha medida que ha pasado el tiempo nos dimos cuenta de que se necesitaba he,,, ponerle ya un tinte de seriedad y de direccionamiento a,,, a la empresa que nos ha permitido obviamente ajustarnos y tener mejores resultados a la hora de ir a medir cada una de las partes donde interactuamos.

**Entrevistador:** ¿Cuáles han sido las dificultades que se le han presentado o que se presentan en la IPS, para desarrollar actividades de planeación, ejecución y evaluación, de las estrategias de la empresa?

**Entrevistado:** bueno inicialmente, básicamente inexperiencia, desconocimiento y continuidad de verificación de,,, de lo que se hace, he,,, ya a un segundo plano pasa lo que es la,,, la falta de recursos y la falta de cultura de pago de algunas instituciones y de la mala planeación resultan las malas contrataciones, entonces ahí pasa a ser un tema ya que afecta he, el flujo de caja, he pero por lo mal, lo mal direccionado que se,,, se iniciaron los procesos. Entonces al principio fue eso, ya mas adelante he pasamos a tener unos contratos ya prácticamente que de a dedo,

he,,, unos contratos que nos permitieron de pronto en su momento tener flujo de caja y poder de pronto al menos respetar la operación, que la operación no se viera afectada, entonces, eso nos permitió sobrevivir, pero desafortunadamente no podemos decir que estamos cien por ciento en una zona de confort que nos permite decir que tenemos todo cubierto y,,, y esta quedando para,,, eso, eso,,, ahí faltan ajustar cosas, que yo creo que es la parte débil en estos momentos de la empresa, pero se han venido trabajando en la, en la,,, en el respeto a los procesos, en el proceso a delegar la responsabilidades donde se deben de delegar y pues para eso tenemos una persona que ha sido bien juiciosa y obviamente a tenido unos resultados pues, muy muy buenos y positivos a la hora de verlo.

**Entrevistador: ¿Cómo cree que se podrían superar la o las dificultades que se le han presentado?**

**Entrevistado:** He se pueden superar, yo creería que,,, involucrando todo el personal, involucrando el cien por ciento de las personas que interactuamos en la empresa, involucrando los socios, involucrando los médicos, involucrando la parte administrativa, he,,, y medirlos, porque creo que ha sido un problema que no tenemos de pronto resultados y no hemos hecho juiciosamente ese plan de medición, entonces obviamente los estamos haciendo pero no podemos decir en estos momentos que tenemos un resultado optimo porque no lo tenemos, no hemos medido.

Hora de finalización: 11:30

#### **ENTREVISTA N° 4**

Cargo: Pediatra

Fecha: 2 de octubre de 2019

Hora de Inicio: 8:31

**Entrevistador: ¿Autorizas que la entrevista sea grabada?**

**Entrevistado:** Sí.

**Entrevistador: ¿Podrías compartirnos como ha sido tu experiencia en la IPS desde el ámbito en que desempeñas tus funciones?**

**Entrevistado:** Mi experiencia ha sido muy buena, he, se ve que hay en la empresa deseo de hacer todo de manera ordenada, hay ambición, cierto, hay ambición de crecer y hay escucha de la labores que uno haga, cuando uno tiene una sugerencia, la sugerencia se escucha y se aplica; entonces ha sido muy buena la experiencia.

**Entrevistador: ¿Cuáles han sido las dificultades que se le han presentado o que se presentan en la IPS, para desarrollar actividades de planeación, ejecución y evaluación, de las estrategias de la empresa?**

**Entrevistado:** De pronto en el caso mío, que,,, que nos convoquen, cierto que nos convoquen a los que somos empleados para participar de esas actividades y que se abran espacios exclusivos para planeación y ejecución, yo creo que esa debe ser la recomendación creo yo.

**Entrevistador: ¿Cómo cree que se podrían superar la o las dificultades que se le han presentado?**

**Entrevistado:** Sí,,, esas dificultades se resuelven creo yo que de manera periódica, cada mes cada dos meses, cada trimestre; ya la empresa es la que define, cierto, que se haga de manera he,,, periódica como le acabe de decir esas reuniones, en la cual se haga una socialización, creo yo, y ya con la socialización se tomen ya medidas con respecto a planeación y ejecución, o no solo socializar, sino cuando nos reunamos si nuestra voz como empleados sirve para ayudar a la gestión estratégica, muy bueno.

Hora de finalización: 8:34