

**ANALIZAR EL DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA E.S.E.
HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DEL MUNICIPIO DE YARUMAL PARA EL AÑO
2018-2019**

**INVESTIGADORES PRINCIPALES:
DORIAN DUVERLY PULGARÍN RAMÍREZ
OSCAR HERNÁN DUQUE VÉLEZ
UBALDO DE JESÚS OSORIO GIRALDO**

**ASESOR:
ANDRÉS BERTULFO FLÓREZ GALLEGU**

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN:
OBSERVATORIO DE LA SALUD PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
POLÍTICAS PÚBLICAS, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EN SALUD**

**FACULTAD DE MEDICINA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD
MEDELLÍN**

2019
TABLA DE CONTENIDO

Págs.

¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

Págs.

Tabla No. 1. Accesibilidad de los Municipios del Área de Influencia	22
Tabla No. 2. Población Proyectada 2016-2020 para la Región norte, subred integrada de salud No. 3 del departamento de Antioquia	23
Tabla No. 3. Áreas de Análisis y Riesgo a Considerar	25
Tabla No. 4. Elementos de la Misión	37
Tabla No. 5. Elementos de la Visión	37
Tabla No. 6. Poder de negociación de los compradores o clientes	50
Tabla No. 7. Poder de negociación de los proveedores o vendedores	53
Tabla No. 8. Riesgo de entrada de nuevos competidores	55
Tabla No. 9. Amenaza de productos sustitutos	57
Tabla No. 10. Rivalidad entre los competidores	58
Tabla No. 11. Matriz de Impacto Cruzado Interno (MIC)	62
Tabla No. 12. Matriz de Impacto Cruzado Externo (MIC)	72
Tabla No. 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal	77

Tabla No. 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal.....	80
Tabla No. 15. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal.....	86
Tabla No. 16. Matriz DOFA de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal.....	88
Tabla No. 17. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).....	92
Tabla No. 18. Matriz de Objetivos Estratégicos (MOE).....	93
Tabla No. 19. Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE).....	95
Tabla No. 20. Estrategias y Objetivos	96
Tabla No. 21. Perspectivas del BSC para la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal.....	97

LISTA DE FIGURAS

	Págs.
Figura No. 1. Organigrama de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal	19
Figura No. 2. Esquema de Administración de Riesgo en el Sector Salud.....	26
Figura No. 3. Perspectivas del BSC aplicadas a una E.S.E.....	34
Figura No. 4. Mapa Estratégico.....	36
Figura No. 5. Aplicación del BSC Perspectiva Financiera.....	38
Figura No. 6. Aplicación del BSC Perspectiva Clientes.....	39
Figura No. 7. Aplicación del BSC Perspectiva Procesos Internos.....	39
Figura No. 8. Aplicación del BSC Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	40
Figura No. 9. Intensidad de las Fuerzas.....	60
Figura No. 10. Matriz de Mercado Interno y Externo (MIME) de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal.....	83
Figura No. 11. Gráfica Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal.....	87

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La E.S.E Hospital San Juan de Dios de Yarumal se encuentra ubicada en el área urbana del municipio de Yarumal, pertenece a la Subred número 3 del Departamento de Antioquia, es un hospital de segundo nivel de atención tipo B, el cual presta los servicios de mediana complejidad, definido en la red como centro de referencia para la subregión Norte.

Dentro de su portafolio de servicios oferta servicios de urgencias, hospitalización general: adulto, pediátrico y obstétrico, laboratorio clínico, medicina general, odontología general, imagenología básica y odontológica, sala de partos y servicio farmacéutico y todos los servicios de la baja complejidad, además de las siguientes especialidades: cirugía general, ortopedia y traumatología, ginecoobstetricia, medicina interna, pediatría, anestesiología, oftalmología, urología, radiología, psiquiatría, odontopediatría y ortodoncia; adicionalmente, los servicios de apoyo diagnóstico y complementación terapéutica.

Posee servicios complementarios profesionales especializados con otros profesionales de consulta externa en: nutrición y dietética, psicología, fisioterapia, optometría, terapia respiratoria. Teniendo en cuenta las capacidades de la organización y el nivel de atención que presta la entidad, los usuarios que demanden servicios de alta complejidad son remitidos a las IPS de la red del Área Metropolitana de Medellín y el Valle de Aburra, para prestar una atención más acorde a las necesidades de los pacientes.

La E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal, no ha sido ajena a las crisis del sector salud, la cual comienza en el año 2000 y ha logrado permear la integridad de muchas de las entidades prestadoras de los servicios de salud a nivel nacional (1), por este motivo, las diferentes entidades que se desenvuelven en este sector buscan la manera de superar la crisis que los aqueja. Por el lado de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal, para lograr la superación de la crisis las directivas del momento han buscado el apalancamiento financiero de terceros y se acogió al convenio de desempeño 0392 del 29 de diciembre de 2004 (2), de conformidad a lo dispuesto en el Parágrafo 3° del Art. 54 de la Ley 715 de 2001 (3), el cual expone:

“La nación y las entidades territoriales podrán concurrir, bajo la modalidad de préstamos condonables, en el financiamiento el proceso de modernización y organización de redes”, el cual se llevó a cabo para la ejecución del programa de reorganización, rediseño y modernización de la red de prestación de servicios de salud y fue suscrito entre el Departamento de Antioquia y el ministerio de la protección social. Por dicho convenio la E.S.E recibió un valor de \$2.144 millones de pesos en el año 2014.

La E.S.E Hospital San Juan de Dios de Yarumal se acogió a este programa de restructuración, accediendo a los recursos que le permiten el mejoramiento, lo que permite este en constante seguimiento y evaluación por parte del Estado. Realizado el compromiso de seguimiento se inició con la presentación de informes sobre la

disminución de costos, incrementando la producción y la facturación, disminución de gastos, pasivos e incrementando el recaudo. Con la realización de los informes semestrales, se procedió a la presentación de los mismos ante el Comité Nacional de Evaluación a través de la Secretaria Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia, presentando el último informe en noviembre de 2015 correspondiente al segundo semestre de 2014.

En la actualidad, el convenio sustraído entre la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal y la Secretaria Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia se encuentra en proceso de liquidación ya que ha pasado a la fase de revisión de la información presentada por la E.S.E. lo cual culminará con la entrega de las directrices pertinentes por parte de la Secretaria. Luego de esto se procederá a su liquidación en conjunto con el Ministerio de Salud y Protección Social

Teniendo en cuenta la Ley 1438 de 2011 en su capítulo III y en la búsqueda del fortalecimiento del sector, se determinó que el Ministerio de Salud y Protección Social debía categorizar el riesgo financiero de las E.S.E. y que aquellas que fueran categorizadas en riesgo medio o alto, deberían aprobar y adoptar un Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero con sujeción a los parámetros generales de contenido definidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en ejercicio de la competencia que le fuera otorgada por el parágrafo del artículo 8° de la Ley 1608 de 2013 (4) (5).

Con esta misma orientación la Ley 1608 de 2013, define el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero – P.S.F.F. de Empresas Sociales del Estado – E.S.E., como un programa integral, institucional, financiero y administrativo que cubre toda la E.S.E., que tiene por objeto restablecer su solidez económica y financiera, con el propósito de asegurar la continuidad en la prestación del servicio público de salud. Según el mismo artículo, el P.S.F.F. deberá contener medidas de reorganización administrativa, racionalización del gasto, restructuración de la deuda, saneamiento de pasivos y fortalecimiento de los ingresos que permitan la operación en equilibrio de la E.S.E., con

el fin de garantizar el acceso, oportunidad, continuidad y calidad en la prestación de los servicios de salud a la población usuaria.

La E.S.E Hospital San Juan de Dios de Yarumal por medio de la Resolución 1877 del año 2013 expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social (6), fue categorizada en riesgo financiero medio, situación soportada en los resultados de cierre de la vigencia 2012, razón por la cual la Junta Directiva adoptó y aprobó el P.S.F.F. mediante Acuerdo 005 del día 21 de agosto de 2013 (7), con concepto de viabilidad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público con radicado 2-2014-037304 del 02 de octubre de 2014, al que se le realizaron los respectivos monitoreos hasta el tercer trimestre del año 2015.

En la vigencia 2015, mediante la Resolución 1893 de 2015, el Ministerio de Salud y Protección Social categorizó a la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal en Riesgo Bajo (8), razón por la cual se retiró respecto de esta el deber de mantener el P.S.F.F., según lo expresó el Ministerio de Hacienda y Crédito Público en comunicado con radicado 2-2015-044846 del 18 de noviembre de 2015, exponiendo lo siguiente:

“Lo anterior restringe legalmente al Ministerio de Hacienda y Crédito Público a expresarse respecto del alcance y pertinencia de la evaluación a corte 30 de junio de 2015 del programa viabilizado, dado que este Ministerio, por mandato legal, carece de potestad normativa para pronunciarse respecto del P.S.F.F. de la E.S.E. cuyo resultado en la categorización de riesgo para la vigencia 2015 correspondió a riesgo bajo”.

Nuevamente en el año 2016, mediante Resolución 2184 de 2016, la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal fue categorizada en riesgo medio (9), razón por la cual debe someterse a un programa de saneamiento fiscal y financiero de conformidad con el artículo 81 de la Ley 1438 de 2011 (4).

Se destacan como factores para la clasificación de la E.S.E en riesgo medio: el Déficit de la Operación Corriente de \$4.539.044.685,8, ocasionado por una disminución en los

ingresos por venta de servicios de salud del 4.4% y un incremento de los gastos operacionales del 4%, situación que obliga a la adopción de un nuevo programa de saneamiento fiscal y financiero, aprobado mediante Decreto No. 0077 del 10 de septiembre de 2016.

Actualmente la empresa tiene sus esfuerzos enfocados hacia la implementación de políticas para el mejoramiento continuo de la calidad, en las diferentes actividades que se presentan en la organización, por este motivo la empresa desea enfocar sus actividades hacia un modelo de BSC. Esto con el objetivo de diseñar iniciativas que le permitan lograr una mejor actuación de la empresa en el futuro. El principal objetivo de esta investigación es presentar una propuesta donde se diseñe un modelo de indicadores para el control en gestión de cada área de la empresa en mención.

Dentro del trabajo de investigación lo que se busca es plantear un sistema de indicadores con el cual la empresa lleve un control que permita mejorar los procesos de calidad y financieros, los cuales permitirán fijar estándares para diseñar las acciones correctivas correspondientes en las actividades que lo ameriten, lo que permitirá alcanzar políticas de calidad y mejoramiento continuo en la organización.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es justificable amparada en la situación actual de la prestación de los servicios de salud en Colombia, la cual presenta innumerables problemáticas en las diferentes entidades que componen el sistema y que prestan los servicios de salud, por tal motivo la construcción de herramientas que permitan la superación del riesgo financiero serán muy importantes para contribuir la solución del problema evidenciada y que afecta a muchas personas que no reciben servicios adecuados.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, es indispensable para la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal, construir una herramienta que le permita establecer medidas orientadas a la superación del riesgo financiero, la cual debe estar

apoyada en la realización de un diagnóstico interno y externo que permita evidenciar las problemáticas más apremiantes y contribuir con su solución; esta herramienta debe estar articulada en los diferentes procesos institucionales de direccionamiento estratégico, en la prestación de los servicios, en el apoyo y de evaluación de los resultados, para esto es necesario realizar un cruce de variables que permita determinar los objetivos y sus respectivas metas a fin de mejorarlas en un determinado período y en las diferentes áreas involucradas de la entidad, lo que mediante la orientación adecuada permitirá devolver a la entidad la solidez financiera adecuada para la E.S.E.

Por este motivo es necesario tener en cuenta que en la actualidad, para toda organización son sumamente importantes los indicadores de gestión y las variables, lo que permite realizar una identificación adecuada de los principales problemas y las posibles oportunidades que se pueden presentar, además se logrará entender los procesos que se desarrollan al interior de la entidad y cuáles son sus debilidades y fortalezas, lo que permitirá a la empresa reconocer además problemas y oportunidades, entender los procesos y su evolución para desarrollar estrategias de seguimiento y control adecuados mediante la delegación de responsabilidades a las áreas involucradas, por otro lado será necesario proponer mediante la recopilación de la información acciones preventivas que apoyen el mejoramiento continuo de la entidad.

Para las organizaciones y las diferentes áreas que la componen es de vital importancia tener un flujo de la información en tiempo real y constante, que permita tener el control de los acontecimientos que suceden en ella, por otro lado, se lograra mantener una evaluación eficaz de diferentes aspectos tales como administrativos, financieros y de gestión que se llevan a cabo en la organización y que buscan constantemente evitar problemas, dar soluciones y mejorar procesos.

En este orden de ideas, surgen herramientas tales como el Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (BMI), el cual es reconocido a nivel mundial como un

método que le permite a las organizaciones medir las actividades que se desarrollan en ella teniendo en cuenta la visión, los objetivos y sus estrategias. Este es un método muy importante para las empresas en la alta gerencia ya que proporciona una visión amplia y genera el crecimiento del desempeño del negocio en el mercado mediante la utilización de información para proponer acciones de mejora.

El BSC se ha promovido con el paso del tiempo como una metodología y herramienta de gestión que traduce la estrategia que se propone la organización en un conjunto coherente de indicadores que pueden ser medidos constantemente para evidenciar su cumplimiento, lo que permite hacer evaluaciones y las correcciones necesarias para cumplir las metas propuestas.

Para las organizaciones, la visión y la estrategia son el camino que deben tomar los esfuerzos individuales y colectivos de la organización. Por lo cual es necesario comprender que la definición de estas estrategias necesarias es de por sí de naturaleza complicada, pero la implementación de las mismas representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario proponer acciones que permitan la monitorización constante de los avances, permitiendo diseñar acciones de comunicación con cada una de las áreas que componen la empresa e informar si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales o por el contrario el porcentaje de cumplimiento de las mismas es deficiente.

El BSC es reconocido como la herramienta metodológica más importante que se puede utilizar para traducir las estrategias en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales están estructuradas de manera sincrónica para promover un sistema de gestión de las acciones y de medición de los resultados.

Pero para lograr diseñar el BSC en entidades como los son las E.S.E. es necesario promover el uso de diferentes fuentes de información, lo cual brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos

resultados ya sean mediante la exposición de un cumplimiento satisfactorio o deficiente.

El BSC es una herramienta que logra mostrar de forma continua, cual es el estado actual de la compañía, con respecto a los resultados definidos en el plan estratégico. Por otro lado, esta herramienta ayuda a las empresas a tomar iniciativas necesarias para cumplir con la misión y la visión de la empresa mediante estrategias que permiten crear objetivos alcanzables y medibles en todo momento, lo que permite tomar acciones correctivas de ser necesario.

Teniendo en cuenta la funcionalidad y características de esta herramienta, el BSC ayuda a las empresas a la creación de una visión amplia y permite construir con claridad un camino por medio de indicadores y proporciona objetivos constantes que permitan la expansión de la organización, la satisfacción del cliente, el crecimiento del capital de la empresa, lo que va ocasionando un cambio en toda la organización.

Teniendo en cuenta la calificación del riesgo de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal y la necesidad de diseñar estrategias que permitan mejorar continuamente, esta investigación resulta conveniente para lograr el diseño del BSC como una metodología de mejoramiento continuo en la cual se utiliza la información de la misma entidad para lograr crear estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de las misma y el desarrollo constante de seguimiento, evaluación y reestructuración de alternativas.

Con la elaboración de esta investigación se logra un impacto social interno y externo. Internamente se logrará mejorar la calificación del riesgo de la entidad, con lo cual se obtendrá una empresa sólida en el mercado y externamente se logra el beneficio de la sociedad que busca los servicios de salud de segundo nivel en ella.

Por otro lado, la utilidad de esta investigación repercutirá positivamente en las calificaciones del riesgo a las cuales sea sometida la entidad, ya que con ella se busca proponer estrategias adecuadas de mejoramiento continuo.

Por último, la investigación reviste un interés personal para los investigadores ya que cada uno de ellos pertenecen a la dirección de la organización, por lo cual es de suma importancia que se creen e implementen estrategias y metodologías que permitan el desarrollo de su labor más adecuadamente, con lo cual a futuro se obtendrán mejores resultados en cuanto a eficiencia y eficacia de su gestión.

1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta la problemática y la justificación planteadas con anterioridad, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo analizar la implementación de un cuadro de mando integral para lograr la estabilidad financiera de la ESE Hospital San Juan de Dios del municipio de Yarumal en el corto plazo y proyectar en el mediano y largo plazo la estabilidad financiera, de procesos y talento humano?

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO E.S.E.

Con la creación de la Ley 10 de 1990 y la Ley 100 de 1993 se reforma el sistema de salud en Colombia (10) (11), logrando su descentralización, permitiéndose que este sector quede a cargo de los Departamentos, Distritos y Municipios, una de las principales características será el nombramiento de los directores de las entidades, que en este caso no importa el nivel de complejidad, estos serán nombrados por el jefe del respectivo ente territorial que tenga en sus manos los servicios de salud y con el

amparo de la Ley 60 de 1993 y serán escogidos de la terna que le presente la junta directiva (12).

En la actualidad, la prestación de los servicios de salud está a cargo de la Nación o por las diferentes entidades territoriales, la cual se hará a través de las E.S.E. las cuales conforman una categoría especial de entidad pública descentralizada, que posee su propia personería jurídica, se le es asignado un patrimonio propio y posee autonomía en su administración.

Su creación está a cargo de la Ley, las asambleas o concejos según sea el caso, con la particularidad que el nombre siempre debe llevar al inicio las palabras “Empresa Social del Estado” y su principal objeto debe ser la prestación de los servicios de salud a cargo del Estado o como parte del servicio público de seguridad social, sus principios básicos son la eficacia, definida como la mejor utilización de los recursos, técnicos, materiales, humanos y financieros con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población atendida.

La calidad está relacionada con la atención efectiva, oportuna, especializada, humanizada, continua, de acuerdo con estándares aceptados sobre procedimientos técnico-científicos y administrativos y mediante la utilización de la tecnología apropiada, de acuerdo con los requerimientos de los servicios de salud que ofrecen y de las normas vigentes sobre la materia, todo lo anterior expuesto en el Decreto 1876 de 1994 con el cual se reglamentaron los Art. 96, 97 y 98 de la decreto 1298 de 1994 (13) (14).

Por otro lado, se establece la organización de las E.S.E., la cual será conformada a través de una estructura básica en la cual se incluye:

- Dirección.
- Atención al usuario.
- Logística.

Según lo expuesto por el Ministerio de Gobierno, la junta directiva de la E.S.E. estar conformada de la siguiente manera y según lo dispuesto por el Art. 98 de la Ley 1298 de 1994:

- El estamento político administrativo estará representado por el Jefe de la Administración Departamental, Distrital o Local o su delegado y por el Director de Salud de la entidad territorial respectiva o su delegado.
- Los dos representantes del sector científico de salud serán designados así:
 - Uno mediante elección por voto secreto, que se realizará con la participación de todo el personal profesional de la institución del área de la salud cualquiera que sea su disciplina.
 - El segundo miembro será designado entre los candidatos de las ternas propuestas por cada una de las Asociaciones Científicas de las diferentes profesiones de la salud que funcionen en el área de influencia de la Empresa Social del Estado.
- Los dos representantes de la comunidad serán designados de la siguiente manera:
 - Uno de ellos será designado por las Alianzas o asociaciones de usuarios legalmente establecidos, mediante convocatoria realizada por parte de la Dirección Departamental, Distrital o Local de Salud.
 - El segundo representante será designado por los gremios de la producción del área de influencia de la empresa Social, en caso de existir Cámara de Comercio dentro de la jurisdicción respectiva la Dirección de salud solicitará la coordinación por parte de ésta para la organización de la elección correspondiente (14).

Uno de los componentes más importantes de la E.S.E. yace en el Gerente de la empresa, el cual será nombrados teniendo en cuenta lo escrito en el Art. 82 de la Ley 1298 de 1994 (14), y deben cumplir los siguientes requisitos:

- Para las Empresas Sociales del Estado, de tercer nivel de atención de los niveles departamental y municipal:
 - Profesional en cualquier disciplina de salud, en ciencias económicas, sociales, administrativas o jurídicas, con postgrado en administración o gerencia Hospitalaria, en Economía de la Salud o en Disciplinas Administrativas.
 - No hallarse incurso en las incompatibilidades e inhabilidades señaladas por la Ley.
 - Demostrar experiencia no inferior a 5 años en el desempeño de funciones directivas, asesoras o ejecutivas en entidades públicas o privadas.
 - Suscribir acta de compromiso para ejercer con dedicación exclusiva al cargo de Director o Gerente de la Empresa Social, salvo las actividades docentes por hora-cátedra.
- Para las Empresas Sociales del Estado de segundo nivel de atención de los niveles departamental y municipal:
 - Profesional en cualquier disciplina de la salud, en ciencias económicas, administración o jurídicas con posgrado en administración o Gerencia Hospitalaria, en Economía de la Salud o en Disciplinas Administrativas.
 - No hallarse incurso en las incompatibilidades e inhabilidades señaladas por la Ley.
 - Demostrar experiencia no inferior a 3 años en el desempeño de funciones directivas, asesoras o ejecutivas en entidades públicas o privadas.
 - Suscribir acta de compromiso para ejercer con dedicación exclusiva al cargo de Director o Gerente de la Empresa Social, salvo las actividades docentes por hora-cátedra.
- Para las Empresas Sociales del Estado de los niveles departamental y municipal, de primer nivel de atención:
 - Profesional en cualquier disciplina de la salud, en ciencias económicas, administración o jurídicas con posgrado en administración o Gerencia Hospitalaria, en Economía de la Salud o en Disciplinas Administrativas.

- No hallarse incurso en las incompatibilidades e inhabilidades señaladas por la Ley.
- Demostrar experiencia no inferior a 2 años de ejercicio profesional en instituciones de salud del sector público o privado (14).

2.2. LA E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE YARUMAL

La E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal es una organización de prestación de servicios de salud de mediana y baja complejidad, la cual atiende la población del Municipio de Yarumal y de los municipios del área de influencia, cuyo objeto es brindar servicios de salud humanizados, dirigidos al usuario y su familia, de carácter territorial municipal, de nivel de atención II, Tipo B, perteneciente a la región norte del Departamento de Antioquia, sub región no. 3 (15).

Los servicios se caracterizan por la integralidad de la atención, ética, calidad humana y científica del personal, los cuales se encuentran plasmados desde el direccionamiento estratégico de la E.S.E. Estos servicios buscan satisfacer las necesidades en salud de los habitantes del municipio de Yarumal y sus alrededores.

Fue creada mediante el acuerdo municipal 024 del 25 de noviembre de 1994, adoptó estatutos mediante acuerdo 008 del 13 de julio de 1995. Desde el 20 de junio de 1995 se inició un nuevo esquema administrativa, cuya dirección empezó a denominarse Gerencia y se conformó la Junta Directiva.

La E.S.E. Hospital San Juan de Dios del municipio de Yarumal dentro de su estructura jerárquica y funcional, cuenta con la junta directiva conformada de acuerdo a la normatividad vigente y dando participación a cada uno de los gremios según su reglamentación (16).

2.2.1. Reseña Histórica

El hospital de Yarumal lo fundó el obispo de la diócesis de Santa Fe de Antioquia, Monseñor Joaquín Guillermo González Gutiérrez, mediante Decreto eclesiástico del 3 de febrero de 1876.

Con el transcurrir del tiempo ha sido objeto de sucesivas transformaciones tanto en su naturaleza jurídica como en su parte administrativa, hasta convertirse por acuerdo 24 del 25 de noviembre de 1994, expedido por el honorable Consejo Municipal en una empresa social del Estado como entidad pública descentralizada, ajustándose así a las disposiciones dictadas por la Ley 10 de 1990, la Ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios.

A partir de abril de 1977 la institución se acogió a las 2 políticas de integración y regionalización de servicios”, por lo cual se convirtió en hospital regional que servía como segundo nivel de atención para 17 municipios del norte antioqueño. Desde el 23 de junio de 1995 se convirtió en ESE y se inició un nuevo esquema administrativo en el que la dirección empezó a denominarse gerencia, la cual está a cargo de la Dra. Dorian Duverly Pulgarín Ramírez en la actualidad (16).

2.2.2. Características de la E.S.E.

La razón de ser de la Empresa Social del Estado es brindar servicios de salud con calidad, oportunidad y eficiencia a todos los usuarios que lo requieran, para contribuir al bienestar integral de la población a través del fortalecimiento permanente de los recursos humanos, tecnológicos y financieros que garanticen la continuidad del hospital como empresa líder de salud en el norte antioqueño (16).

2.2.3. Organización Administrativa de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal

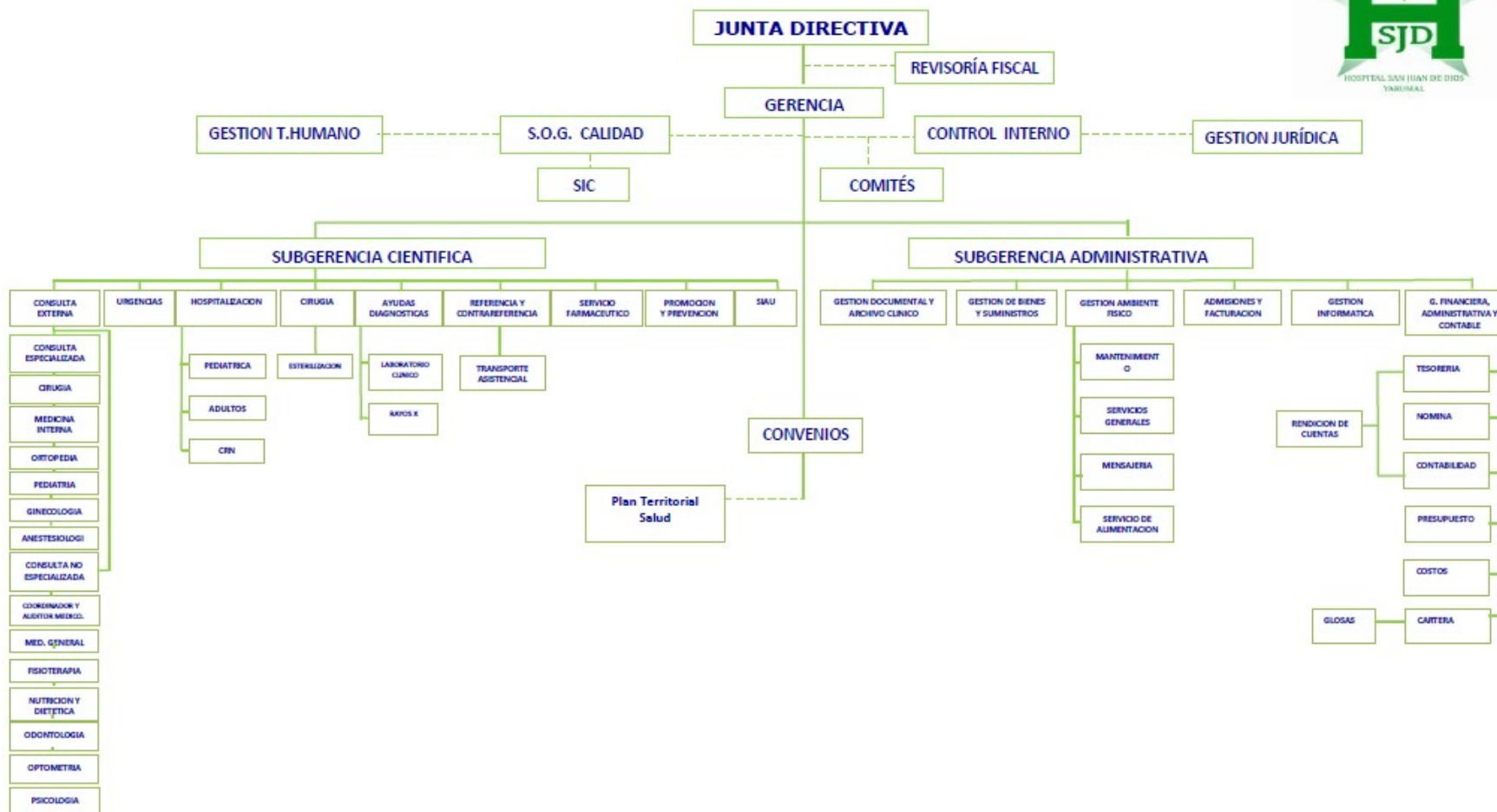
La E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal, mediante su organigrama ofrece una visión global de cómo está conformada la institución y de las diferentes relaciones de dependencia que en ella existen de acuerdo a sus áreas.

En el organigrama y en cada uno de los procesos se tienen identificados los cargos que tienen responsabilidad en la ejecución y control de las actividades descritas en los procedimientos e instrucciones que a su vez hacen parte de los procesos de la E.S.E.

Las relaciones de dependencia de las áreas funcionales quedan definidas en el organigrama actual y en el manual de funciones y se resaltan así:

Figura No. 1. Organigrama de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal

ORGANIGRAMA



Fuente. (16).

2.2.4. Plataforma Estratégica

2.2.4.1. Misión

La E.S.E Hospital San Juan de Dios de Yarumal es una organización vanguardista en la prestación de servicios de salud de baja y mediana complejidad, comprometida con la calidad, la seguridad del paciente y la familia, el servicio al cliente interno y externo con estándares de competencia, responsabilidad social, ética y tecnología biomédica que le apuesta a mantener un equilibrio económico y social a nivel regional.

2.2.4.2. Visión

La E.S.E Hospital San Juan de Dios de Yarumal será en el 2020 una organización reconocida a nivel regional por prestar servicios integrales de salud con óptimos estándares de calidad, equilibrio financiero y responsabilidad social.

2.2.4.3. Principios Institucionales

- Los clientes son la razón de ser de nuestra labor.
- Nuestra forma de vida.
- Austeridad.
- Oportunidad.
- Calidad del servicio.
- Mejoramiento continuo.
- Integridad

2.2.4.4. Valores Institucionales

- Respeto.
- Responsabilidad.

- Solidaridad.
- Servicio.
- Compromiso

2.2.4.5. Objetivos Corporativos

- Producir servicios de salud eficientes y efectivos que cumplan con las normas de calidad establecidas, de acuerdo con la reglamentación que se expida para tal propósito.
- Prestar los servicios de salud que la población requiera y que la Empresa Social, de acuerdo con su desarrollo y recursos disponibles pueda ofrecer.
- Garantizar mediante un manejo gerencial adecuado, la rentabilidad social y financiera de la Empresa Social.

2.2.5. Naturaleza Jurídica de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal

Según el Decreto 1876 de 1994, en su Capítulo 1, Artículo 1, expone:

“Naturaleza jurídica. Las Empresas Sociales del Estado constituyen una categoría especial de entidad pública, descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas o reorganizadas por ley o por las asambleas o concejos” (13).

2.3. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE YARUMAL

Yarumal es un municipio de Colombia, localizado en la subregión norte del departamento de Antioquia y cuenta con 47.436 habitantes aproximadamente. Limita al norte con el municipio de Valdivia, al oriente con los municipios de Campamento y Angostura, al noroeste con el municipio de Briceño, al occidente con el municipio de

San Andrés de Cuerquia y al sur con el municipio de Santa Rosa de Osos; su cabecera municipal está a 123 kilómetros de Medellín (15).

El municipio de Yarumal está conformado por 20 barrios; la zona rural por 7 corregimientos, 52 veredas y 28 barrios. Su clima es frío debido a su elevación 2.265 m.s.n.m., el nombre actual, Yarumal, proviene de la especie vegetal de nombre yurumo, de la familia de las Moráceas, muy abundante en la región por los días de la fundación y conocida en el lenguaje botánico latino como *Cecropia peltata* L. El municipio también es llamado la Ciudad Retablo, la Estrella del Norte y la Sultana del Norte (17).

Según lo expuesto por (18), una importante fuente de desarrollo actual para el municipio es la ubicación geográfica, ya que, es la zona de influencia del proyecto hidroeléctrico Hidroituango, lo que ha convertido a este municipio en sitio estratégico para las inversiones de desarrollo que acompañan dicho proyecto, además de los empleos directos e indirectos del proyecto y la oferta de servicios de salud, alojamiento, comercio, bodegas y oficinas, además de materiales y e insumos necesarios para la ejecución de diversas obras.

Dichas obras tienen impacto social en la población, tales como, mejoramiento de escuelas, caminos rurales, placas deportivas, etc., la población flotante del municipio crece debido a la ejecución de los diferentes proyectos realizados, lo que significa un posible aumento en el número de atenciones realizadas en los diferentes servicios de la E.S.E por una potencial presión migratoria (18).

La tabla no. 1 muestra la accesibilidad que se tiene a los municipios de influencia, en la región en la cual se encuentra el municipio de Yarumal.

Tabla No. 1. Accesibilidad de los Municipios del Área de Influencia

Municipio	Distancia a la C. Municipal	Tipo de Vía
Briceño	45 km	Pavimentado (25 km).

		Destapada (20 km)
Campamento	20 km	Pavimentado
Angostura	19 km	Pavimentado
San Andrés de Cuerquia	62 km	Pavimentado
Santa Rosa	45 km	Pavimentado
Valdivia	37 km	Pavimentado

Fuente. (15).

Tabla No. 2. Población Proyectada 2016-2020 para la Región norte, subred integrada de salud No. 3 del departamento de Antioquia

Municipio	2016	2020
Angostura	11.240	10.832
Briceño	8.692	8.652
Campamento	9.035	8.778
Toledo	6.466	6.842
Ituango	20.628	19.222
San Andrés de Cuerquia	6.126	5.702
San José de la montaña	3.401	3.511
Valdivia	22.754	25.148
Yarumal	47.436	49.654
Total	135.778	138.341

Fuente. (19).

El análisis de la proyección poblacional de los municipios que conforman la subred no. 3 de la región norte de la red integrada de servicios del departamento de Antioquia, para la cual la E.S.E. Hospital de Yarumal es centro de referencia para la prestación de los servicios de mediana complejidad, se observa una disminución en el número de habitantes para el año 2020, esto debido a las expectativas de la población de la zona, puesto que gran parte de ella se encuentra en edad estudiantil (específicamente formación profesional) o en edad productiva, por lo cual la migración hacia municipios

que les ofrezcan mayores y mejores oportunidades para el cumplimiento de sus objetivos se hace inevitable, lo que se evidencia en la proyección de aumento poblacional en el municipio de Yarumal, toda vez que por su oferta en materia educativa, desarrollo industrial y comercial han convertido el municipio en una opción importante para los pobladores de la zona de influencia.

Otro factor importante que influye en la disminución de la población proyectada es la vocación económica de la zona, puesto que es principalmente agropecuaria y por las condiciones socio-económicas, de inseguridad y demás problemáticas del campo colombiano obligan a los campesinos a abandonar sus parcelas para establecerse en las ciudades intermedias y capitales de departamentos agudizando en ello todas las problemáticas que ello conlleva.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. RIESGO FINANCIERO EN LAS ENTIDADES DE SALUD

Para comenzar el dialogo sobre lo que es el riesgo financiero en el sector salud, es necesario tener en cuenta el estudio de (20), el cual toca el enfoque de la aversión al riesgo desde la toma de decisiones médicas, así mismo existen diferentes estudios acerca de la gestión de riesgo en salud.

Teniendo el tema del riesgo financiero en la palestra, la Superintendencia Nacional de Salud, mediante lo expuesto en la resolución 1740 de 2008 (21), estableció todo lo que tiene que ver con los lineamientos del Sistema de Administración del Riesgo para las Entidades Promotoras de Salud Régimen Contributivo, cuales expone en su Art. 5 las diferentes áreas de análisis y riesgo a considerar, los cuales se exponen en la tabla 3.

Por otro lado, en relación al riesgo financiero, la Superintendencia Nacional de Salud, mediante la Resolución 1740 de 2008 se estableció los lineamientos del Sistema de Administración del Riesgo para las Entidades Promotoras de Salud – Régimen

Contributivo. En su artículo 5 se encuentran las áreas de análisis y riesgos a considerar, entre las que se encuentran los siguientes:

Tabla No. 3. Áreas de Análisis y Riesgo a Considerar

Riesgos	Características
Riesgos en Salud	Incluye el riesgo de Concentración y hechos catastróficos; riesgo de Incrementos Inesperados en índices de morbilidad y de costos de atención; riesgo de cambios en condiciones de salud; riesgo insuficiencia de reservas técnicas; riesgo de comportamiento.
Riesgo Operativo	Incluye el riesgo legal y regulatorio, así como el reputacional.
Riesgo de Negocio, Mercado y de Crédito	Incluye el riesgo estratégico, mercado, crediticio y de liquidez.

Fuente. (22).

Es preciso señalar que, para dar cumplimiento a la norma, se realizaron cuatro fases que culminaron en el año 2011, lo que permitió la construcción del modelo Sistema de Administración de Riesgo – SAR. Luego de recolectada la información suficiente, y después de culminar la última fase de consolidación del sistema de riesgo financiero se logra exponer lo siguiente:

- El 47% de las Entidades de Salud cumplieron los parámetros exigidos para administrar el riesgo financiero.
- Se establecieron acorde a la Circular externa 045 de 2011 análisis de sensibilidad, esquema cuantitativo de valoración de los riesgos financieros, indicadores de evaluación financiera.
- No se presentó estandarización en metodologías de valoración de riesgo financiero, incluyendo el riesgo de crédito para endeudamiento (23).

Teniendo en cuenta lo anterior, este esquema propuesto por la Resolución 1740 de 2008 determinaba el riesgo inherente, es decir el riesgo inicial y posteriormente se logra la determinación del riesgo residual reflejo del impacto de los controles implementados tal como lo presenta la figura no. 2:

Figura No. 2. Esquema de Administración de Riesgo en el Sector Salud



Fuente. (24).

Por otro lado, el estudio de Puerto, 2011, se presenta un mayor alcance de la Resolución 1740 de 2008, mejorando lo expuesto con el área de riesgo en salud.

En este mismo orden de ideas, el Decreto 2702 de 2014 presenta la actualización y unificación de las condiciones financieras de las diferentes entidades autorizadas para operar el aseguramiento en salud, se deroga la Resolución 1740 de 2008, y en la actualidad no se encuentran lineamientos de identificación y valoración del riesgo financiero vigentes para las entidades de salud, pero por parte del Ministerio de Salud y Protección Social se estableció una metodología de clasificación del riesgo financiero (25).

Utilizando esta metodología, se logra la categorización de las E.S.E. en riesgo alto, medio, bajo y sin riesgo. Todo lo anterior debe ser acorde a la información financiera y presupuestal. El Art. 5 de la Resolución 2509 de 2012 se presenta la siguiente metodología:

- Se estima el superávit o déficit de la operación corriente.
- Se estima el superávit o déficit de la operación no corriente.
- Se estima el superávit o déficit total.
- Se divide el superávit o déficit total por el valor de los ingresos operacionales obteniendo el índice de riesgo (26).

Teniendo en cuenta el comportamiento del índice de riesgo en la actualidad y mediante la resolución anual que expide el Ministerio de Salud y Protección Social se logra la identificación del nivel de riesgo que posee cada E.S.E. posteriormente a esto se procede a la categorización del riesgo. La E.S.E. que presenta un riesgo financiero alto o medio, debe presentar ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público un plan que permita el saneamiento fiscal y financiero con el objetivo de sanear sus finanzas y minimizar el riesgo financiero que presenta (27).

3.1.EL BALANCE SCORE CARD (BSC)

Uno de los temas más relevantes en las organizaciones en la actualidad es el uso de la información, la cual se convierte en una gran ventaja competitiva. La revolución de la información está presentando una gran varianza en la economía, de lo cual ninguna empresa puede escapar. Con todos los cambios que se presenta gracias a las nuevas herramientas, la forma de hacer negocios está cambiando por completo, todo gracias a nuevos métodos de recolección, almacenamiento y manejo de la información (28).

Es en este momento cuando aparece el concepto de Balance Score Card (BSC), el cual es definido como un conjunto de medidas que le dan a la alta dirección una rápida pero comprensible visión del estado del negocio (29). En el libro de Kaplan & Norton (2014), los autores exponen que el BSC permite a los directivos:

“El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus

clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura” (29).

Desde esta perspectiva, el BSC debe tener en cuenta 4 perspectivas muy importantes desde las cuales los directores o gerentes pueden responder a cuatro principales preguntas:

- ¿Cómo nos vemos para los inversionistas? (Perspectiva Financiera).
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes? (Perspectiva Clientes).
- ¿Qué debemos resaltar? (Perspectiva Procesos Internos).
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (Perspectiva de Innovación y Aprendizaje).

Desde el punto de vista estratégico de Kaplan y Norton, el uso de BSC permite traducir los objetivos hacia el futuro, además de los procesos que son necesarios para el cumplimiento de la visión propuesta (29).

3.1.1. Las Perspectivas del Balance Score Card

El BSC cuenta con una serie de perspectivas, las cuales tienen como fundamento ayudar a organizar los objetivos estratégicos para que logren el cumplimiento de las metas propuestas para la organización. En este orden de ideas, las perspectivas están enfocadas en áreas de actuación del BSC que se dirigen a un determinado ámbito de la organización con la cual interactúa.

Estas diferentes perspectivas del BSC se configuran de forma transversal según las líneas estratégicas de la organización. Teniendo en cuenta esto, si se realiza el posicionamiento en un mapa estratégico, las diferentes perspectivas del BSC son “contenedores” en horizontal y las líneas estratégicas relacionan los objetivos en

vertical. La relación que se establecen entre los objetivos de las líneas estratégicas es de causa-efecto, mientras que la de las perspectivas es de ámbito de actuación (30).

En este aparte se expondrán las principales perspectivas y los conceptos que la componen desde un enfoque de los servicios de salud, realizando un énfasis hacia la aplicabilidad del BSC en la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal.

3.1.1.1. Perspectiva Financiera

El Balanced Score Card es una herramienta que permite plantear un equilibrio entre las métricas financieras y no financieras de la organización, lo que posibilita construir una planificación estratégica adecuada según las necesidades de la empresa. De esta manera, se logra que los directores de las empresas tengan en cuenta los diferentes activos con los que cuentan (tangibles e intangibles) a la hora de revisar las diferentes alternativas con las que cuenta para crear sus estrategias (31).

Para las diferentes organizaciones que persiguen fines económicos en la realización de sus actividades, el dinero forma parte de la prioridad principal. Por este motivo, para la mayoría de las organizaciones con fines lucrativos la perspectiva más importante es la que tiene que ver con el alcance de los objetivos financieros. En este orden de ideas, se deben considerar aquellos objetivos que son clave y que están relacionados directamente con la salud financiera y la rentabilidad de la organización y que pueden ser incluidos dentro de esta perspectiva (32). Los ingresos y las ganancias son objetivos obvios que la mayoría de las organizaciones enumeran en esta perspectiva. Otros objetivos financieros podrían incluir:

- Generar ahorro de costos y eficiencia.
- Mejorar el margen de rentabilidad.
- Aumentar las fuentes de ingresos

Esta perspectiva permite dar respuesta a una de las preguntas que se plantearon en el aparte anterior, ¿Cómo nos vemos para los accionistas?, esta primera perspectiva permite establecer un vínculo que enfoca a las demás perspectivas entre los indicadores de operación, clientes y aprendizaje en los indicadores clásicos financieros.

“El BSC debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolo a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo” (29).

De lo anterior se puede decir que la perspectiva financiera le permite a la organización clarificar su visión y las estrategias planteadas para lograr convertirlas en acciones. Esto se puede convertir en un mecanismo para la presentación de un nuevo plan estratégico o reestructurar en el actual a largo plazo, lo que permite la integración de las decisiones de la gerencia y posteriormente comunicarlas a la parte operativa de la organización.

En la parte financiera de las organizaciones, la presentación oportuna de los datos financieros es un aspecto crítico, y se deben tener en cuenta las fuentes de financiamiento con que cuenta la empresa. Desde este punto se observan todos los proyectos propuestos por la empresa desde el punto de vista financiero y se toman las decisiones con respecto a todas las consideraciones financieras (33).

Acá es necesario tener en cuenta el desempeño de la E.S.E. desde los indicadores financieros y su comportamiento, realizando una asociación a una meta financiera de rentabilidad, tanto económica como social.

Realizando un análisis de la perspectiva financiera y de su aporte a la herramienta del BSC como uno de sus componentes importantes, es necesario tener en cuenta que esta perspectiva cuenta con una serie de indicadores como lo son (34):

- Tasa de crecimiento de los ingresos: brinda los volúmenes porcentuales de crecimiento presentes en sus ingresos, además de brindar las razones, los motivos y los espacios por los que los ingresos aumentan o disminuyen dentro de la entidad.
- Ganancia neta: permite conocer, luego de eliminar las inversiones necesarias que debe hacer en el negocio, el total de dinero que se está generando en la compañía.
- Margen de utilidad neta: brinda la respuesta a la pregunta ¿qué tantas ganancias está generando servicio prestado? Es decir, con esta información se podrá saber la relación existente entre las inversiones que ha realizado y el nivel de ganancias que ha logrado mantener.
- Margen de utilidad bruta: permite concentrarse únicamente en el costo de los bienes o servicios que ha vendido, en lugar de enfocarse en todos los gastos.
- Margen de utilidad operativa: este indicador resulta de gran ayuda para conocer el desempeño de la entidad frente a los competidores directos en el mercado, y por supuesto, para mejorar la rentabilidad de su negocio.
- Retorno de la inversión: este indicador permite conocer qué volumen de dinero invertido está recuperando gracias a los ingresos de su entidad.
- Ciclo de conversión en efectivo: este indicador usted podrá saber con qué velocidad está regresando a su entidad el dinero invertido para el funcionamiento del negocio.

3.1.1.2. Perspectiva de los Clientes

Desde el enfoque de esta perspectiva se logra responder a la pregunta ¿Cómo nos ven nuestros clientes? Y desde esta perspectiva se deben abordar las cuatro principales categorías que se deben tener en cuenta en la prestación de servicios: Tiempo, Calidad, Rendimiento, Servicios y costos (31).

La empresa debe estar al tanto del punto de vista de los clientes, que piensan de la empresa y deben invertir recursos para obtener la información necesaria que le permita medir los niveles de satisfacción, los tiempos de respuesta y la relación costo beneficio de sus productos o servicios (35).

Para la E.S.E. el paciente se transforma en el cliente, sin necesidad de perder su estatus de paciente y las implicaciones éticas de su manejo, por el contrario, la empresa gana algunos otros elementos del cliente como la valoración de sus necesidades y el objetivo de lograr su satisfacción asociado al tratamiento médico o a la intervención de la problemática de salud que afronte. En este caso se tienen en cuenta tres consideraciones (36):

- Mercado o área de influencia de la E.S.E.
- Cliente hacia el que se dirige el producto o servicio, población asignada a la E.S.E.
- Lo que permite adquirir, retener y satisfacer las necesidades del cliente.

3.1.1.3. Perspectiva de los Procesos Internos

Con esta perspectiva el objetivo se destina hacia responder la pregunta ¿Qué debemos resaltar? Esto tiene que ver directamente con la percepción que el cliente tienen de la empresa teniendo en cuenta la visión que el cliente tiene del producto o servicio ofrecido, y la solución de que es lo que se debe hacer para satisfacer las necesidades de los clientes (37).

En esta perspectiva se debe ser claro, es necesario tener en cuenta los procesos internos que en realidad impactan en el interés de los clientes: tiempo, rendimiento, calidad y costos (38).

En el caso de la E.S.E. es necesario hacer referencia a los procesos administrativos y logísticos que deben realizarse de manera excelente para lograr el éxito contundente

de los procesos misionales u operativos de la organización. En esta perspectiva se busca el cumplimiento de los objetivos financieros y de satisfacción del cliente, lo que permitirá el reconocimiento de la organización en el mercado.

3.1.1.4. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

Para las organizaciones es muy importante establecer procesos de mejora continua en sus procesos y productos, además de introducirse en nuevos mercados. Los objetivos de esta perspectiva son la base del éxito de los objetivos de las tres perspectivas mencionadas anteriormente (39).

En el caso de la E.S.E. es necesario realizar una identificación de la infraestructura necesaria para crear valor agregado en la institución; formación y crecimiento de los empleados, mejoramiento del clima organizacional, generación de nuevos productos, gestión de los proveedores. Todo aquello que permita que la E.S.E. pueda mantener su habilidad para el cambio y la adaptación.

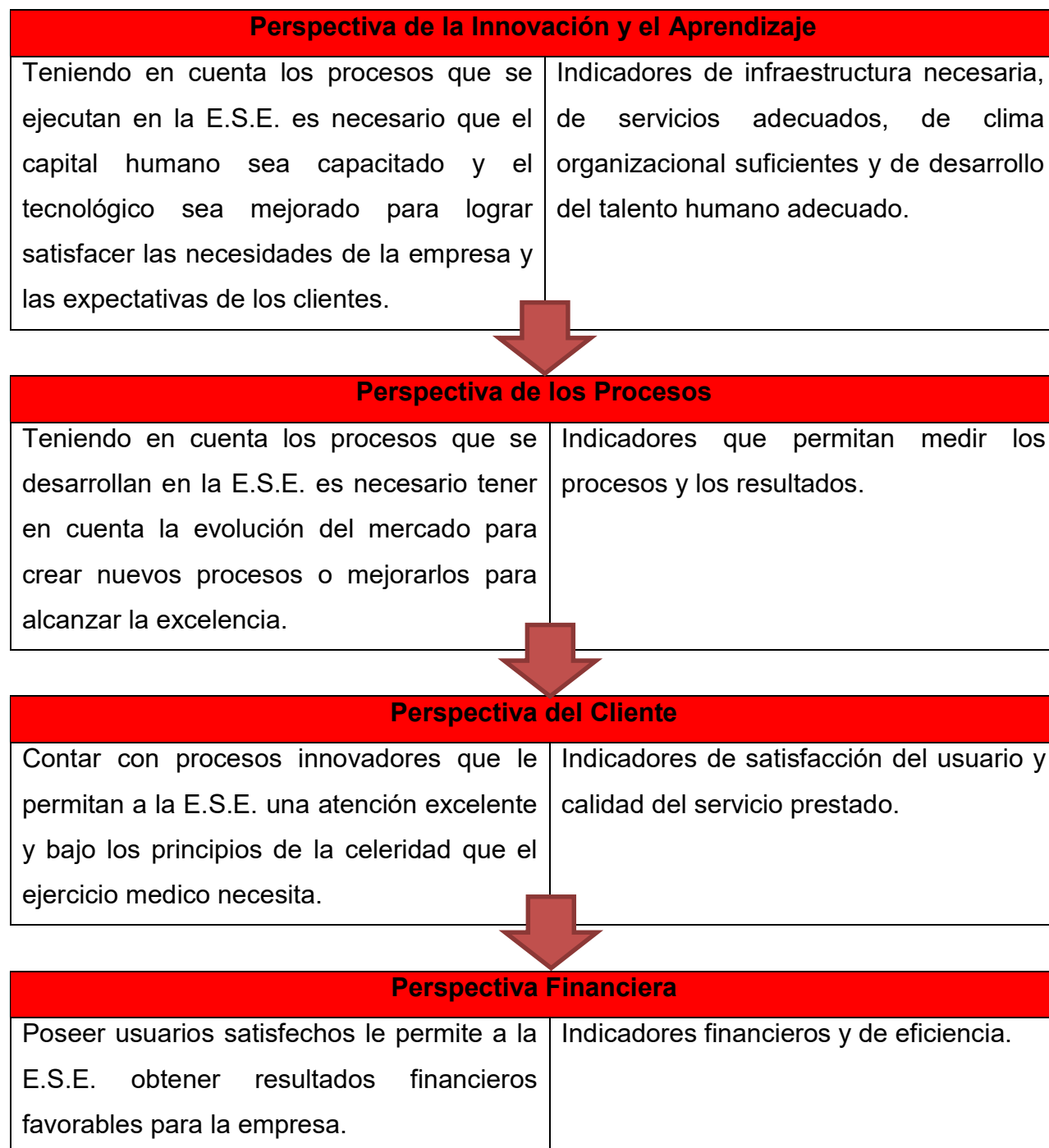
3.1.2. Aplicación de las Perspectivas del BSC a una E.S.E.

El diseño del BSC permite que las organizaciones tal y como una E.S.E. comuniquen sus metas, asignen sus recursos adecuadamente y distribuyan las tareas. En este mismo orden de ideas y gracias al que el BSC es una poderosa herramienta centralizadora de información, evita el problema de la recopilación manual de información diseminada en diferentes áreas de la organización (39). Es necesario tener en cuenta que, en el BSC, cada uno de los elementos que lo componen se interrelacionan entre sí, incluso es necesario que este se vincule a un sistema integrado, en el cual el cumplimiento de las metas en cada uno determina la evolución de la empresa para cumplir con los diferentes indicadores propuestos.

En una gráfica se puede ejemplificar como se estructura un nivel de desarrollo partiendo de las diferentes perspectivas del BSC incluyendo diferentes indicadores

asociados a la monitorización que se desea. La figura no. 1 muestra las perspectivas del BSC partiendo de la perspectiva de innovación y aprendizaje.

Figura No. 3. Perspectivas del BSC aplicadas a una E.S.E.



Fuente. (35).

3.2. APOORTE DEL BSC EN LA E.S.E.

Como se ha mencionado anteriormente, la metodología de la BSC le permite a las organizaciones como una E.S.E. realizar una valoración de su misión y las estrategias que se han implementado en la organización, los cuales se basan en indicadores numéricos que evalúan e integran todos los procesos de la organización, lo cual asegura una correcta ejecución de las estrategias en el tiempo determinado y con la forma adecuada (40).

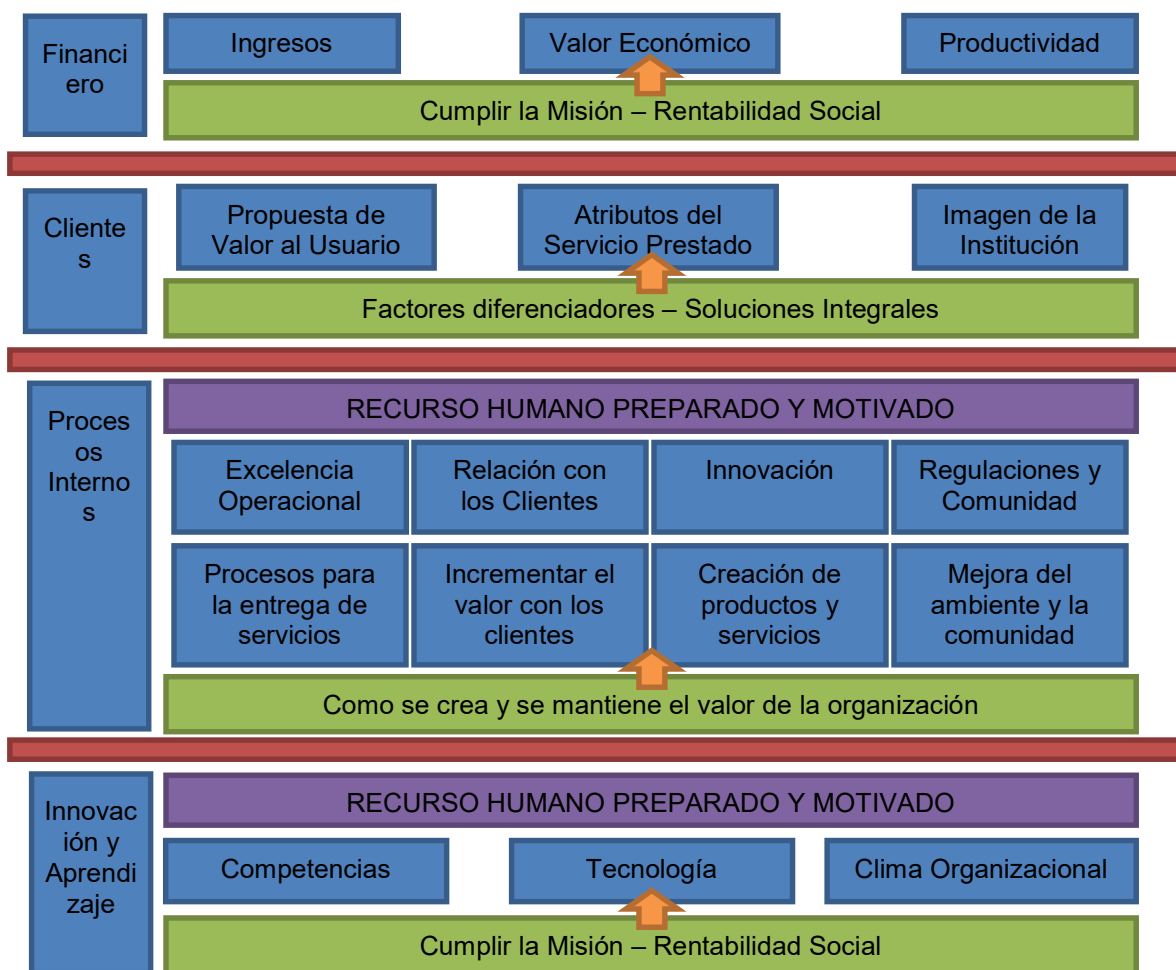
Esta potente herramienta imprime en todos los procesos de la organización una dimensión que ya no es solamente operacional sino estratégica, que le permite comunicar a todos y cada uno de los elementos de la organización una idea clara del propósito y la importancia que su propio trabajo tiene para la organización. En este tipo de diseño para la organización se debe tener en cuenta los esfuerzos en el desarrollo de competencias laborales, el mejoramiento de los diferentes procesos que se realizan en la organización y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones que se pueden implementar, las cuales ayudaran a obtener mejores resultados (41).

En este sentido el BSC bien estructurado permite identificar las estrategias de la organización, además de las diferentes acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos planteados y la visión de la organización. La implementación del BSC depende en gran medida de la naturaleza de la organización. Pero es necesario exponer que en el modelo clásico de Kaplan y Norton, se habla de su implementación en entidades sin ánimo de lucro y o entidades del gobierno, tal y como sucede con las E.S.E. en las cuales la maximización de los recursos no es la meta principal, sino el verdadero propósito es el cumplimiento de su misión (29).

En este tipo de entidades como las E.S.E. el principal objetivo está en la satisfacción de las necesidades de los usuarios y el mejoramiento continuo para alcanzar una mejor atención. Para lograr el funcionamiento adecuado del BSC es necesario diseñar un

mapa estratégico que le permita exponer las perspectivas (42). En la figura no. 4 se muestra el mapa estratégico para la implementación de la metodología del BSC.

Figura No. 4. Mapa Estratégico



Fuente. (35)

Luego del diseño del mapa estratégico es necesario presentar un ejemplo de metodología aplicada a la E.S.E. por cada una de las perspectivas determinando así la gama de indicadores mínimos que se deben tener en cuenta al momento de evaluar procesos y servicios prestados. Con todo esto se puede observar las gráficas y su aplicación a la visión y misión de la E.S.E.

- **Misión:** La E.S.E Hospital San Juan de Dios de Yarumal es una organización vanguardista en la prestación de servicios de salud de baja y mediana complejidad, comprometida con la calidad, la seguridad del paciente y la familia, el servicio al cliente interno y externo con estándares de competencia, responsabilidad social, ética y tecnología biomédica que le apuesta a mantener un equilibrio económico y social a nivel regional.
- **Visión:** La E.S.E Hospital San Juan de Dios de Yarumal será en el 2020 una organización reconocida a nivel regional por prestar servicios integrales de salud con óptimos estándares de calidad, equilibrio financiero y responsabilidad social.

Tabla No. 4. Elementos de la Misión

¿Quiénes somos?	Una Empresa Social del Estado
Alcance	Baja y media complejidad
Propuesta de valor	Compromiso con la calidad
Atributos del servicio	Seguridad del paciente
Propósito	Cuidado de la salud
Recursos técnicos	Tecnología biomédica
Recursos humanos	Equipo humano ético
Relación con los clientes	Responsabilidad social

Fuente. Elaboración Propia

Tabla No. 5. Elementos de la Visión

¿Quiénes queremos ser?	Empresa prestadora de los servicios de salud integrales
Tiempo	2020
Imagen Institucional	Responsabilidad social
Nivel de excelencia	Óptimos estándares de calidad
Atributos	Mejoramiento continuo
Productividad	Equilibrio financiero
Impacto	Mejoramiento y prevención del riesgo en salud

Fuente. Elaboración Propia

Ahora son aplicadas cada una de las perspectivas del BSC en las organizaciones o en las áreas correspondientes, para ello es necesario ubicar cada elemento identificado en la misión y la visión en los atributos del mapa estratégico, sin que falte ninguno, lo que permitirá obtener los resultados esperados de la realización del ejercicio, lo que promoverá el mejoramiento continuo de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

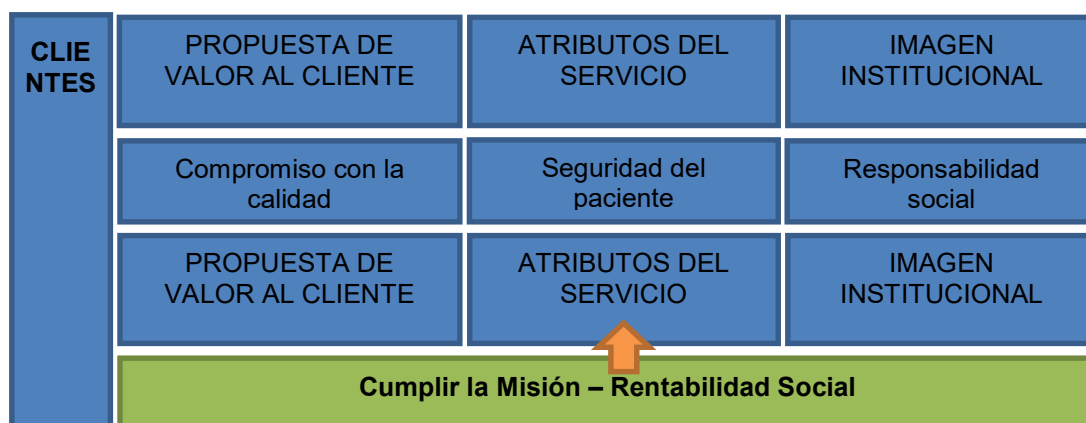
Figura No. 5. Aplicación del BSC Perspectiva Financiera



Fuente. (35)

Los indicadores financieros en la E.S.E. han sido utilizados, ya que estos son el reflejo de lo que está ocurriendo con los dineros que le entran a las arcas de la E.S.E. los cuales provienen de la contratación con las EPS y los Planes de Intervención Colectivas PIC.

Figura No. 6. Aplicación del BSC Perspectiva Clientes



Fuente. (35)

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio. La perspectiva del usuario es un reflejo del mercado en el cual se está trabajando.

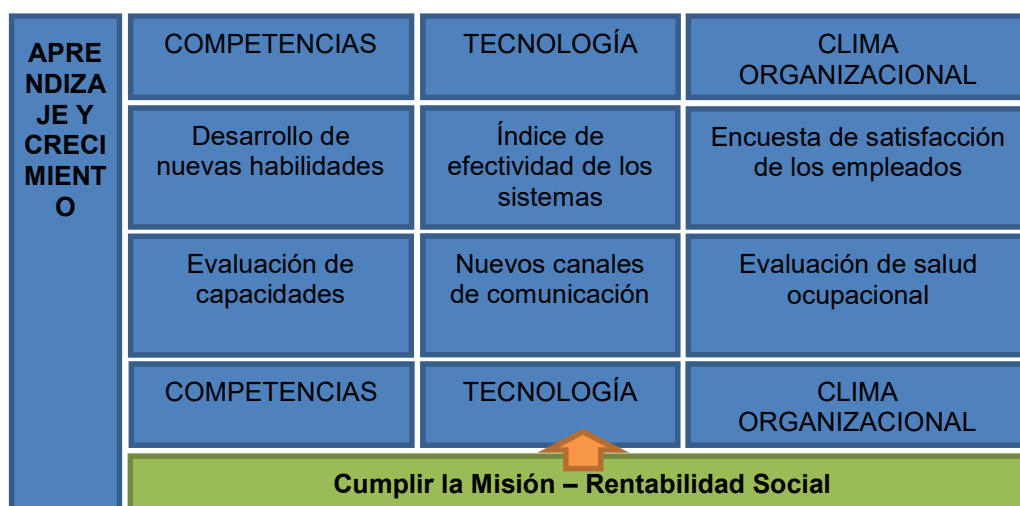
Figura No. 7. Aplicación del BSC Perspectiva Procesos Internos



Fuente. (35)

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y colocan especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de la empresa y usuarios.

Figura No. 8. Aplicación del BSC Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



Fuente. (35)

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

4. MARCO NORMATIVO

- **Ley 100 de 1993:** Esta ley establece en su Libro II, artículo 153 los principios de equidad, obligatoriedad, protección integral, libre escogencia, autonomía de las instituciones descentralización administrativa, participación social, concertación y calidad. El principio de calidad determina: “El sistema establecerá mecanismos

de control a los servicios para garantizar a los usuarios la calidad en la atención oportuna, personalizada, humanizada integral continua y de acuerdo a los estándares aceptados en procedimientos y práctica profesional” (11).

- **Ley 715 de 2001:** Tiene por objetivo armonizar los principios establecidos por la ley 100 de 1993 (eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad, participación), en el sentido de acelerar el proceso de transformación de subsidios de oferta de demanda (3).
- **Ley 1438 de 2011:** tiene como objeto el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a través de un modelo de prestación del servicio público en salud que en el marco de la estrategia Atención Primaria en Salud permita la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad para el mejoramiento de la salud y la creación de un ambiente sano y saludable, que brinde servicios de mayor calidad, incluyente y equitativo, donde el centro y objetivo de todos los esfuerzos sean los residentes en el país. Se incluyen disposiciones para establecer la unificación del Plan de Beneficios para todos los residentes, la universalidad del aseguramiento y la garantía de portabilidad o prestación de los beneficios en cualquier lugar del país, en un marco de sostenibilidad financiera (4).
- **Ley 1608 de 2013:** tiene por objeto definir medidas para mejorar el flujo de recursos y la liquidez del Sector Salud a través del uso de recursos que corresponden a saldos o excedentes de cuentas maestras del Régimen Subsidiado de Salud, aportes patronales y rentas cedidas, y definir mecanismos para el financiamiento de las deudas reconocidas del Régimen Subsidiado de Salud por las entidades territoriales en el marco de lo señalado en el artículo 275 de la Ley 1450 de 2011 (5).
- **Resolución 1877 del año 2013 expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social:** tiene por objeto efectuar la categorización de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2013 (6).
- **Acuerdo 005 del día 21 de agosto de 2013, con concepto de viabilidad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público:** aplica a todas las entidades del Estado en sus diferentes niveles, nacional departamental, distrital municipal, de

las entidades territoriales indígenas, y demás entidades territoriales que se creen por ley así como las entidades privadas que cumplen funciones públicas y demás organismos regulados por la Ley 594 de 2000 (7).

- **Resolución 1893 de 2015, el Ministerio de Salud y Protección Social categorizó a la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal – Antioquia en Riesgo Bajo:** tiene por objeto efectuar la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2015, previa aplicación de la metodología definida en la Resolución 2509 de 2012 modificada por la Resolución 2090 de 2014 (8).
- **Resolución 2184 de 2016, el Ministerio de Salud y Protección Social categorizada a la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal – Antioquia en Riesgo Medio:** tiene por objeto efectuar la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2016, previa aplicación de la metodología definida en la Resolución 2509 de 2012 modificada por la Resolución 2090 de 2014 (9).
- **Ley 1751 de 2015, Ley Estatutaria de Salud:** trae diferentes beneficios para los usuarios, uno de ello es que la salud para los colombianos de ahora en adelante es un derecho fundamental, es decir, a nadie se le puede negar el acceso al servicio de salud y tienen derecho a un servicio oportuno, eficaz y de calidad. Para lo cual se integra:
 - Obligatoriedad del Estado.
 - Sostenibilidad Fiscal.
 - Integralidad.
 - Equidad del Sistema.
 - Deberes y Derechos de los Pacientes.
 - Atención Primaria.
 - Prohibición de la Negación del Servicio.
 - Autonomía Médica.
 - Política farmacéutica.
 - Servicio en Zonas Marginadas (43).

- **Resolución 429 de 2016, Política de Atención Integral en Salud:** busca recoger la esencia de la Ley Estatutaria en Salud, principalmente en la integralidad de la atención, donde el paciente sea el centro del sistema. Esta política busca eliminar el camino de autorizaciones a los que estaban obligados los pacientes para gestionar propia salud, por eso se busca que a través de la integralidad se defina una política que comprende la igualdad de trato y oportunidades en el acceso (principio de equidad) y el abordaje integral de la salud y la enfermedad. “El objetivo final para el usuario es que tenga una autorización integral por toda la atención, eliminando los procesos de autorización para acceder a un servicio determinado” (44).

5. OBJETIVOS

La siguiente investigación cuenta con los siguientes objetivos que contribuyen a responder la pregunta de investigación que dio su origen.

5.1.OBJETIVO GENERAL

Analizar el diseño de un cuadro de mando integral que permita lograr la estabilidad financiera de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios del municipio de Yarumal en el corto plazo y proyectar en el mediano y largo plazo la estabilidad financiera, de procesos y talento humano.

5.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una matriz DOFA que permita la identificación de la situación actual por la cual atraviesa la empresa, además de identificar las debilidades y amenazas susceptibles de mejorar mediante el planteamiento de estrategias corporativas.
- Definir cada una de las áreas y procesos para la aplicación del Balanced ScoreCard, su incidencia en el área financiera y administrativa, mediante la

aplicación de estrategias y planes que integren todo el personal para lograr alcanzar la visión.

- Adoptar el cuadro de mando integral como un modelo de gestión financiera para la E.S.E. Hospital San Juan de Dios del Municipio de Yarumal.

6. ALCANCE

En el desarrollo del proyecto se llegará hasta la elaboración, adopción y creación de acto administrativo mediante el cual la Junta Directiva adopta el Balance Score Card como herramienta gerencial que permita el monitoreo de la empresa en su condición financiera a través del tiempo.

7. METODOLOGÍA

7.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

Se realizó una revisión documental con el objetivo de conocer y evaluar las diferentes áreas de gestión y los indicadores correspondientes a los procesos de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal, esta información se obtendrá con los jefes de áreas, de calidad y control interno de la E.S.E. El proyecto es una intervención directa en la organización, en la cual para la obtención de resultados se utilizaron una serie de matrices como lo son las siguientes:

- Análisis competitivo (5 fuerzas de Porter).
- Análisis matricial (COMPETENCIAS – MEFI – MEFE - MIC INTERNO - MIC EXTERNO – MIME – PEEA – CPE – OE - MEE).
- Mapa estratégico.
- Plan estratégico.

7.2. PROCESO DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se realizarán entrevista a 3 gerentes de hospitales de la región que hayan implementado el BSC como herramienta de gestión, de segundo nivel de complejidad. Además se desarrollara un análisis de la Resolución con la cual se clasifico a la E.S.E. Hospital San Juan de Dios del municipio de Yarumal en riesgo financiero medio, para este caso es la Resolución 2184 de 2016 (9), razón por la cual la entidad debió someterse a un programa de saneamiento fiscal y financiero de conformidad con el artículo 81 de la Ley 1438 de 2011 (4).

7.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información de cada una de las matrices, se realizarán cruces entre estas, para verificar que cumplan las variables definidas en el plan y mapa estratégico institucional definido, para establecer el cuadro de mando integral.

Con esto se obtendrá información de la E.S.E. que permita la construcción de una estrategia de direccionamiento para establecer medidas orientadas a la superación del riesgo financiero.

7.4. CRITERIO DE ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

Para el análisis de las fuentes primarias, se realizará el análisis de la información obtenida mediante las diferentes preguntas de la entrevista, las cuales aportarán datos sobre el tema.

Para el análisis de las fuentes secundarias, se utilizarán los diferentes documentos obtenidos de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal; además, de la revisión bibliográfica realizada por los investigadores.

7.5. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

En las fuentes primarias la principal categoría de análisis es la percepción de los entrevistados de la entidad:

Para las fuentes secundarias las categorías de análisis son:

- Cumplimiento del marco normativo por parte de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal.
- Estados financieros.
- Manual de procesos y procedimientos bien definidos, donde se establezcan funciones generales y específicas del recurso humano.
- Satisfacción del usuario.
- Lectura del contexto y estrategias políticas.

7.6. PLAN DE DIVULGACIÓN DE LOS RESULTADOS

Desde las perspectivas de los avances en conocimiento, este estudio de caso aportará aproximaciones a una realidad alcanzable, que le permitirá a la E.S.E. construir estrategias de direccionamiento que permitan establecer medidas orientadas a la superación del riesgo financiero de la entidad.

El principal método de divulgación es utilizar los diferentes mecanismos establecidos en la Secretaría Seccional de Salud para que otras E.S.E. conozcan los resultados de la aplicación de diferentes estrategias en el interior de la E.S.E. tales como reuniones de Junta Directiva, apreciaciones de los usuarios, entre otras.

8. CONSIDERACIONES ÉTICAS

La investigación es una herramienta fundamental para el desarrollo del conocimiento, por esta razón es necesario que se tenga información en la que se pueda confiar, para lo cual se debe ser cuidadoso en los aspectos éticos relacionados con la publicación de un trabajo y teniendo en cuenta que se tomara como una guía para las personas que

quieran indagar sobre el tema de las E.S.E., el riesgo financiero y las estrategias de direccionamiento que permitan superar la crisis.

Teniendo en cuenta lo expresado por MinSalud, 1993, el diseño metodológico la clasifica como el tipo de “investigación sin riesgo” según lo establece el Artículo 11 de la Resolución 8430 de 1993, en la cual se establece:

“A. Investigación sin riesgo: según estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental respectiva y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención de variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta” (45).

Todo proyecto de investigación en el que participen seres humanos, debe someterse a evaluación y aprobación, por un comité independiente de evaluación ética y científica.

De igual manera, el instrumento que se emplea se respetara toda las normas y derechos de autor requeridos ante la Ley, para lograr articulo con una relevancia importante que permita conocer todo lo que tiene que ver con las crisis de las Empresas Sociales del Estado y como alcanzar la sostenibilidad financiera de las mismas.

9. RESULTADOS

Teniendo en cuenta la metodología propuesta para este estudio de caso, el cual será alimentado mediante dos fuentes de información: primero por las diferentes matrices propuestas y el segundo mediante la aplicación de una entrevista que se realizó a tres gerentes de entidades de salud que hasta el momento han implementado el BSC en sus respectivas instituciones con el objetivo de determinar cómo les ha ido con esta estrategia.

Para esta investigación se implementó un análisis matricial, el cual está compuesto por el análisis de una serie de matrices que entregan información relevante acerca de la organización y como se está comportando en la actualidad, para lograrlo es necesario reconocer una serie de indicadores medirlos y determinar su nivel de cumplimiento, con lo cual se logra crear una serie de estrategias que permiten mantener los resultados o mejorarlos.

9.1. ANÁLISIS DE LAS MATRICES

Para la realización de estos análisis se tuvieron en cuenta las siguientes matrices, análisis competitivo (5 fuerzas de Porter), análisis matricial (COMPETENCIAS – MEFI – MEFE - MIC INTERNO - MIC EXTERNO – MIME – PEEA – CPE – OE - MEE), mapa estratégico y plan estratégico.

9.1.1. Las Cinco Fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo matricial que permite analizar el nivel de competencia que posee la organización dentro del sector al que pertenece. Este modelo de análisis fue creado por Michael Porter en el año 1979 con el objetivo de facilitar el desarrollo de las estrategias propuestas para la empresa u organización (46).

Las cinco Fuerzas de Porter son las siguientes:

- **(F1) Poder de negociación de los compradores o clientes.**

Significado general: poder que tienen los compradores de la empresa para obtener otros beneficios como bajar los precios o pedir rebajas, si son muy pocos compradores entonces ellos pueden manipular los precios de venta. Los clientes de la empresa son: las EPS - ARL, particulares, y prepagadas.

Los factores que influyen en esta primera fuerza se encuentran expuestos en la siguiente tabla:

Tabla No. 6. Poder de negociación de los compradores o clientes

Conceptos	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Grado de Concentración (identificar el número de clientes que demandan mi mayor venta, si son pocos clientes me van a exigir más).				1		
Importancia del Proveedor para el Comprador (si no hay nadie más que les ofrezca el servicio)	1					
Grado de Hacinamiento (número cantidad de empresas con el mismo servicio en el sector)				1		
Costos de Cambio (cuando el costo d cambio de un producto a otro es bajo se da lucha interna en el sector)		1				
Facilidad de Integración hacia atrás (Aumentar el control sobre los clientes. algunas veces adquisición del dominio sobre los mismos).				1		
Información del Comprador sobre el Proveedor (si el cliente tiene la información clara nuestra que le permite compararnos con la competencia)	1					
Los Compradores devengan bajos márgenes (el cliente pide precios bajos que no dan rentabilidad)	1					
Grado de Importancia del Insumo					1	

Evaluación Final		Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente	Total
Riesgo de Ingreso	N	3	1	0	3	1	0	8
	%	37,5%	12,5%	0,0%	37,5%	12,5%	0,0%	100,0%
		5	4	3	2	1	0	
		1,88	0,50	0,00	0,75	0,13	0,00	3,25

Fuente. Elaboración propia

El componente de grado de concentración se evalúa **como medio bajo** debido a que las aseguradoras están más concentradas y son las que están definiendo los precios; sin embargo, la E.S.E. posee el monopolio del servicio, ya que puede presionar por ser la única IPS que presta los servicios de segundo nivel en la región y que los clientes requieren; solo que como medio de presión también ellos pueden trasladar las autorizaciones para prestar los servicios a otras IPS en la ciudad de Medellín, lo que resulta dificultoso por los costos de la movilización del servicio.

Con relación a la importancia del proveedor, se realiza una calificación como **alta** por ser la única IPS de segundo nivel en la Zona Norte y Bajo Cauca que es el área de influencia de la empresa, además esta cuenta con la suficiente capacidad para brindar la cobertura a las diferentes EPS que se encuentran en ella.

Respecto al grado de hacinamiento, se califica como **media bajo**, debido a que se puede tener competencia frente al primer nivel, pero en la actualidad no se encuentra competencia para el segundo nivel en la Zona de influencia, lo que se configura como un monopolio por parte de la E.S.E.

Los costos del cambio fueron calificados **medio alto**, debido a que para las EPS no es fácil cambiar la prestación del servicio para otra Zona, por los costos sociales, de insatisfacción del usuario y por incumplimiento frente a la norma donde se debe garantizar la red de prestación de servicio y la contratación de los recursos públicos en primer lugar con las Empresas Sociales del Estado.

La facilidad de integración hacia atrás se calificó **medio bajo**, debido a que las EPS tienen la opción igualmente de montar sus propias IPS o contratar con la competencia la atención del Primer nivel, que es un servicio bastante generalizado en la región y con un número de clientes considerable que se logra identificar como un mercado que permitirá incrementar la estabilidad financiera de la organización.

Se califica como **alta** el poder de información de las EPS debido a que ellas tienen el acceso a la información financiera, de calidad y estadística porque nosotros somos una entidad pública, esta información les permite compararnos con la competencia y crear estrategias que permiten contrarrestar el accionar de la E.S.E.

Las EPS tienen un grado de influencia **alto** frente a imponer las tarifas de los servicios a contratar con la E.S.E., negándose la posibilidad de acuerdo entre las partes para hacer una negociación más equitativa, sumado a ello que el hospital por ser ente público tienen costos fijos elevados y unos mecanismos de control frente a la norma y la rentabilidad es social, lo que permite un desequilibrio entre la E.S.E. y la competencia que se encuentra en el mercado.

Debido a que el servicio de salud es un insumo fundamental en la población, el cliente tiene una **baja influencia** frente a nosotros porque se ve obligado a tener la contratación del servicio, como mínimo urgencias y según la norma el 60% de las atenciones del primer nivel con la entidad pública.

El poder del cliente frente a todos los componentes de influencia – dependencia evaluada se encuentran en un 50%, puesto que tanto ellos tienen características de poder altas y medio altas en igual proporción que las influencias que la E.S.E. tiene sobre ellos. Tanto prestador como asegurador tiene igual poder en estos componentes específicos evaluados ya que se considera una contraprestación entre ambos servicio y clientes un componente primordial en el mercado.

- **(F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores.**

La E.S.E. para suplir sus requerimientos internos en cuanto a equipos e insumos necesita de una serie de proveedores, los cuales poseen un alto poder de negociación con respecto a la entidad, debido a la situación financiera. El análisis se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla No. 7. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Conceptos	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Grado de Concentración (si tenemos muchos proveedores o son escasos)					1	
Presión de Sustitutos (hay alta oferta de productos)			1			
Nivel de Ventaja		1				
Nivel de importancia del insumo en proceso	1					
Costo de Cambio			1			
Amenaza de Integración hacia adelante	1					
Información del Proveedor sobre el comprador	1					
Grado de Hacinamiento	1					

Evaluación Final		Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente	Total
Riesgo de Ingreso	N	4	1	2	0	1	0	8
	%	50,0%	12,5%	25,0%	0,0%	12,5%	0,0%	100,0%
		5	4	3	2	1	0	
		2,50	0,50	0,75	0,00	0,13	0,00	3,88

Fuente. Elaboración Propia

El poder de importancia del insumo, la integración hacia adelante, el grado de información del proveedor sobre la E.S.E. y el número de proveedores que le pueden ofrecer el servicio, se califican como **altos** debido a que, por el bajo flujo de caja, se limita la negociación a menos proveedores con precios más altos y condiciones menos favorables para la E.S.E., adicional a esto los proveedores tienen acceso a toda la información de la contratación con proveedores por ser entidad pública.

El poder de importancia del insumo, la integración hacia adelante, el grado de información del proveedor sobre la E.S.E. y el número de proveedores que le pueden ofrecer el servicio, se califican como **altos** debido a que, por el bajo flujo de caja, se limita la negociación a menos proveedores con precios más altos y condiciones menos favorables para la E.S.E., adicional a esto los proveedores tienen acceso a toda la información de la contratación con proveedores por ser entidad pública. También por cumplir la normativa, los mecanismos de negociación y compras limitan a la organización (Cooperativas).

Lo anterior claramente muestra el alto poder que tienen en este momento los proveedores frente a la institución para el suministro y negociación de los precios de los insumos que son indispensables para el funcionamiento de los servicios. Como recomendación se deben diseñar estrategias que garanticen un adecuado flujo de caja que permitan a la E.S.E. tener poder de negociación frente a los diferentes proveedores, con menores costos y obteniendo rentabilidad en sus productos o servicios, esto permitirá potencializar el ahorro en costos, lo que permite que sea reinvertido en el mejoramiento de la calidad de la atención en salud. Es necesario recordar que el riesgo financiero es una problemática importante en el sector de la salud y la minimización de costos ayuda a contrarrestar esta problemática, lo que sirve para mejorar los niveles de la entidad en diferentes aspectos.

- **(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.**

En el momento la E.S.E. cuenta con competidores en el mercado para el primer nivel de atención, que hacen parte de la prestación de servicios de salud en las IPS y con algunos médicos particulares; lo interesante es que en el sector de la atención de segundo nivel a la fecha no posee competidores en la zona y tampoco se vislumbra a corto plazo la llegada de un competidor de este nivel.

Los factores que influyen en esta fuerza se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla No. 8. Riesgo de entrada de nuevos competidores

Conceptos	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Niveles de Economía de Escala	1					
Operaciones Compartidas	1					
Acceso privilegiado a materias primas		1				
Procesos productivos especiales	1					
Curva de Aprendizaje					1	
Curva de Experiencia				1		
Costos Compartidos	1					
Tecnología					1	
Posición de Marca					1	
Posición de Diseño						1
Posición del Servicio	1					
Posición de Precio		1				
Patentes						1
Niveles de Inversión				1		
Acceso a Canales						1
Políticas Gubernamentales						
Niveles de Aranceles	1					
Niveles de Subsidio					1	
Regulaciones y marco legal		1				
Grados de Impuestos		1				
Respuesta de Rivales						
Nivel de Liquidez				1		
Capacidad de Endeudamiento	1					

Evaluación Final		Alto	Medio	Equilibrado	Medio	Bajo	Inexistente	Total
-------------------------	--	-------------	--------------	--------------------	--------------	-------------	--------------------	--------------

			Alto		bajo			
Riesgo de Ingreso	N	7	4	0	3	4	3	21
	%	33,3%	19,0%	0,0%	14,3%	19,0%	14,3%	100,0%
		5	4	3	2	1	0	
		1,67	0,76	0,00	0,29	0,19	0,00	2,90

Fuente. Elaboración Propia

En general el riesgo de entrada de nuevos competidores en el mercado del municipio es de un 52%, lo que permite conocer que el crecimiento de la competencia es medio alto.

Lo anterior en especial porque frente a la economía de escala, las operaciones de compras compartidas, la facilidad para que ellos adquieran o imiten nuestros procesos, tener ahorros por pago de impuestos, y mayor capacidad financiera, hace que puedan contemplar la posibilidad de ingresar a nuestro mercado con un buen nivel de competencia en el servicio a bajos costos.

La fortaleza de la E.S.E. frente a esta posible amenaza es que se cuenta con un buen sistema de información, mayor experiencia en la prestación del servicio y el funcionamiento del sistema de salud, así como, todo lo relacionado con la tecnología biomédica aplicada a los procedimientos en salud, tenemos un nivel de asesoría de las entidades gubernamentales y de control.

También tenemos el posicionamiento de más de 140 años prestando el servicio de salud en la región, lo que nos convierte en un importante referente. Y como entidad pública tenemos la facilidad de acceder mediante proyectos de financiación de entes nacionales, departamentales e internacionales a tecnología de punta.

- **(F4) Amenaza de productos sustitutos.**

Como ya se ha venido mencionando, la amenaza de productos sustitutos es baja ya que la E.S.E. es la única entidad que presta los servicios de salud en el segundo nivel en la región, por lo cual no se encuentran productos sustitutos en la zona, solo existen prestadoras de servicios de salud de primer nivel.

Los factores que influyen en esta fuerza se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla No. 9. Amenaza de productos sustitutos

Conceptos	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Tendencias a mejorar Costos				1		
Tendencias a mejorar Precios				1		
Tendencias a mejorar Desempeño				1		
Tendencias a altos Rendimientos				1		

Evaluación Final		Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente	Total
Riesgo de Ingreso	N	0	0	0	4	0	0	4
	%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	2,00

Fuente. Elaboración Propia

- **(F5) Rivalidad entre los competidores.**

En la actualidad, la competencia es baja para la E.S.E. ya que no cuenta con competidores que presten el servicio de segundo nivel, sin embargo, en los servicios de primer nivel hay una serie de IPS que prestan el servicio (farmacia, odontología, laboratorios, consulta médica particular etc.) que pueden ser rivales debido al poder de

negociación y crecimiento por ser instituciones particulares, no sometidas a la normativa del sector público que genera unos costos fijos muy altos para la ESE.

Los factores que influyen en esta fuerza se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla No. 10. Rivalidad entre los competidores

Conceptos	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Nivel de Concentración (nivel alto porque somos únicos en el mercado)		1				
Nivel de costos Fijos(tenemos altos costos para funcionar)	1					
Velocidad de Crecimiento del Sector (si ha crecido la competencia en los últimos años, si han creado más IPS)	1					
Costos de Cambio (generar cambio como trasladarse etc. frente a la inversión en tecnología e infraestructura generaría altos costos para la ESE)		1				
Grado de Hacinamiento					1	
Incrementos en la Capacidad (capacidad de crecer de los competidores, si pueden aumentar infraestructura o servicios)				1		
Presencia Extranjera					1	
Niveles de Barrera de Salida (capacidad que tiene el competidor de salirse del mercado sin que le implique muchos costos, se tienen en cuenta las siguiente variables por eso aquí no lo califico)						
Activos Especializados					1	
Costos Fijos de Salida		1				
Inter-relaciones estratégicas				1		
Barreras Emocionales		1				
Restricciones Sociales –		1				

Gubernamentales						
-----------------	--	--	--	--	--	--

Evaluación Final		Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente	Total
Riesgo de Ingreso	N	2	2	0	1	2	0	7
	%	28,6 %	28,6%	0,0%	14,3%	28,6%	0,0%	100,0%
		1,43	1,14	0,00	0,29	0,29	0,00	3,14
		Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente	Total
		0	3	0	1	1	0	5
		0,0%	60,0%	0,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
		0,00	2,40	0,00	0,40	0,20	0,00	3,00

Fuente. Elaboración Propia

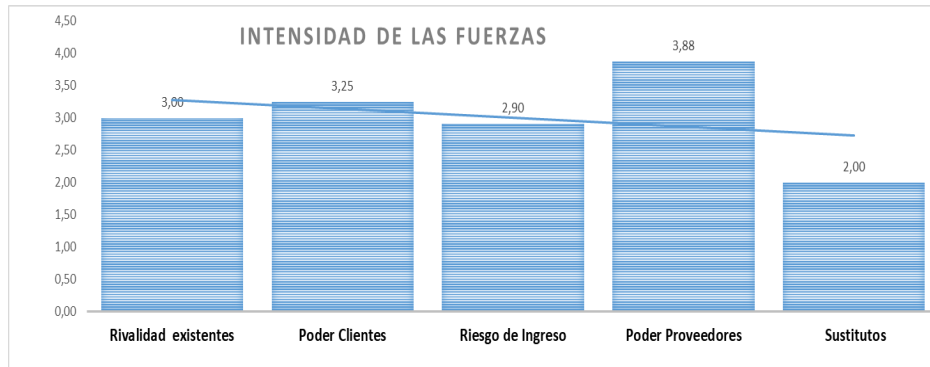
El análisis realizado concluye que el nivel de concentración, los costos fijos, la velocidad de crecimiento y los costos del cambio son situaciones favorables para la competencia en relación a la prestación de servicios de primer nivel de complejidad; sin embargo, si el análisis se realizara exclusivamente para el segundo nivel, el panorama sería totalmente diferente y favorable para la E.S.E.

Se toma como referente esta calificación enfocada al primer nivel debido a que por ser empresas particulares no se puede descartar la posibilidad de que en un futuro escalonen servicios de segundo nivel, todo esto depende del comportamiento del servicio, ya que en primer nivel es favorable para ellos, lo que significa un crecimiento financiero que posibilita la inversión para escalar en nivel de prestación y convertirse en competencia para la E.S.E. desde todos los puntos.

Adicionalmente, se encuentra que la competencia tiene poder significativo frente a la E.S.E. porque para ellos no implican grandes esfuerzos las barreras de salida, es decir, fácilmente pueden salirse del mercado si lo deciden, no tienen restricciones sociales ni legales para hacerlo.

9.1.1.1. Conclusión de la Matriz (5 Fuerzas de Porter)

Figura No. 9. Intensidad de las Fuerzas



Concepto	Calificación
Rivalidad existentes	3,00
Poder Clientes	3,25
Riesgo de Ingreso	2,90
Poder Proveedores	3,88
Sustitutos	2,00

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta los datos entregados con anterioridad en la figura no. 9 surgen los siguientes aspectos destacables de cada una de las cinco fuerzas de Porter y que interactúan con la E.S.E. de una u otra manera, ya sea negativa o positiva:

Con respecto a la rivalidad existente, es necesario tener en cuenta que el 100% de la competencia ejerce una fuerza en el primer nivel de atención, lo que no es un inconveniente para la E.S.E., ya que este nivel no es rentable para ella, lo que hace que sus esfuerzos estén centrados en la atención en el segundo nivel, en el cual no posee rivalidad en la región con ninguna entidad.

Con respecto al poder de los clientes, se hace referencia a la capacidad que ellos tienen de negociar con los proveedores debido a que manejan un buen flujo de caja por encima al de la E.S.E. y tienen la capacidad de negociar abiertamente con sus proveedores; pero es necesario tener en cuenta que su poder se limita cuando entra en

escena el segundo nivel de atención, ya que ellos no tienen la capacidad de colocar este nivel debido a la inversión elevada que se debe realizar en infraestructura, además de la inversión en habilitación de servicios que en este momento no es alcanzable para ellos.

En la actualidad, el riesgo de ingresos se puede notar bajo ya que no es factible para muchas organizaciones entrar a competir con la E.S.E. en el segundo nivel que es su mercado más atractivo, esto se debe a que la inversión que se debe realizar es muy elevada y el retorno es lento, además la capacidad que posee la E.S.E. en el momento es suficiente para atender las necesidades de los usuarios.

Con respecto al poder del proveedor se muestra muy elevado, esto se debe a que la E.S.E. no posee un flujo de caja alto para poder tener la posibilidad de negociar con ellos y lograr créditos, o de poder cambiarlos según sus necesidades ya que la entidad está limitada a negociar con un grupo pequeño y no puede acceder al abanico completo de posibilidades. Sin embargo la E.S.E. posee un aspecto positivo frente a los proveedores y este se debe al gran volumen de compras que realiza la entidad, lo que se hace atractivo para ellos, entonces de alguna manera cuando se mejora el flujo de caja se generan mayores probabilidades hacia ellos, sin embargo esto es eventual y los proveedores siguen teniendo un gran poder con respecto a la empresa.

9.1.2. Modelo Matricial

9.1.2.1. Matriz de Impacto Cruzado (MIC)

La Matriz de Impacto Cruzado es un método que sirve para realizar mediciones de las relaciones de dependencia entre diferentes sucesos o acontecimientos que están interrelacionados. Se trata de una técnica que forma parte del Método de los Escenarios y es útil para realizar el análisis del entorno de la empresa. Es una técnica de prospectiva, de manera que, a través de este método, se pueden diseñar diferentes escenarios futuros y compararlos para tomar decisiones en la empresa (47).

9.1.2.1.1. Matriz de Impacto Cruzado Interno (MIC)

La MIC Interna realiza el cruce de los diferentes factores que se tienen en cuenta al interior de la organización, lo que permitirá determinar el nivel de interrelación entre cada uno de ellos para definir estrategias que permitan el mejoramiento del accionar. Teniendo en cuenta lo anterior se presenta la siguiente tabla:

Tabla No. 11. Matriz de Impacto Cruzado Interno (MIC)

	Nombre	CF	SC	IP	PNP	NT	ETC	I	IC	EC	NL	RD	SCD	NCI	Total Motricidad	%
V1	CF	X	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	8	10,5%
V2	SC	0	X	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	6	7,9%
V3	IP	0	1	X	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	8	10,5%
V4	PNP	1	0	0	X	0	1	0	0	0	0	1	0	0	3	3,9%
V5	NT	0	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	11	14,5%
V6	ETC	1	0	0	1	0	X	0	1	0	0	1	0	0	4	5,3%
V7	I	1	1	0	1	1	0	X	1	0	1	1	0	0	7	9,2%
V8	IC	1	1	0	1	0	1	0	X	0	0	0	0	0	4	5,3%
V9	EC	1	0	0	1	0	1	0	0	X	0	0	0	1	4	5,3%
V10	NL	0	1	1	1	0	1	0	1	0	X	1	1	1	8	10,5%
V11	RD	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	X	0	0	5	6,6%
V12	SCD	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	X	0	4	5,3%
V13	NCI	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	X	4	5,3%
Total Dependencia		7	7	5	9	2	7	3	9	1	7	9	4	6	76	100,0%

CF: Capacidad Financiera	IC: Imagen de la Compañía
SC: Sistema de Calidad	EC: Estructura de Costos
IP: Integración de los Procesos	NL: Nivel Logístico
PNP: Poder de Negociación sobre Proveedores	RD: Resultados en Desarrollos
NT: Nivel Tecnológico	SCD: Sistema y Control para los Despachos
ETC: Estructura Técnica Comercial	NCI: No conformidades internas
I: Infraestructura	

Fuente. Elaboración Propia

En la MIC Interna se puede observar una serie de aspectos que tienen una interrelación directa, de lo cual se puede decir:

- La capacidad financiera tiene un nivel de alto de dependencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ Los sistemas de calidad, los cuales permiten que la entidad entregue procesos adecuados a los usuarios y clientes que buscan los servicios, con lo cual se perciben ingresos que permiten el incremento de la capacidad financiera de la organización. Con un adecuado sistema de calidad se evitan los reprocesos y mayor adherencia a guías y protocolos institucionales
 - ❖ Poder de negociación con los proveedores, con los cuales al poseer una capacidad financiera adecuada se puede ejercer un control fuerte sobre ellos, por el contrario, al estar en condiciones financieras deficientes el poder lo pueden ejercer los proveedores.
 - ❖ Nivel tecnológico, puede llegar a ser alto cuando la organización posea una capacidad financiera adecuada, lo que permite incrementar la inversión y tecnología para mejorar los servicios que se prestan.

- ❖ Estructura técnica comercial, la cual se logra mediante inversión en visibilizarían de marca y marketing de promoción de los diferentes procesos que se desarrollan en favor de la comunidad y para lograrlo se requiere una alta inversión.
- ❖ Infraestructura, la cual se puede llegar a mejorar mediante la inversión cuando la capacidad financiera de la empresa sea alta y se requiere de ello. Para la ESE es importante relacionar que por ser un ente público hemos contado con el apoyo Gubernamental para el desarrollo de algunos proyectos de adecuación y crecimiento de la infraestructura.
- ❖ Nivel logístico, el cual se puede desarrollar mediante la implementación de estrategias de seguimiento y control, para lo cual es necesario contar con software especializados que deben ser adquiridos por la entidad y que tiene altos costos.
- ❖ No conformidades internas, el personal que maneja la empresa debe contar con la remuneración adecuada y oportuna para lograr una mayor disposición para el desarrollo de los diferentes procesos. Adicionalmente los procesos de capacitación requieren inversión financiera para fortalecer el Talento humano.
- Los sistemas de calidad tienen un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ La integración de los procesos permite que se realicen gestiones adecuadas a los parámetros de atención necesarios al interior de la organización y que se entregan bajo los más altos estándares de calidad a los usuarios.
 - ❖ La imagen de la compañía está completamente relacionada con la capacidad de la misma, ya que servicios de calidad promueven una imagen fuerte y reconocida.
 - ❖ El nivel logístico permite que los servicios y los protocolos sean cumplidos adecuadamente, lo que permite que los sistemas de calidad sean integrados.

- ❖ Los resultados en desarrollo son el logro máximo de los sistemas de calidad.
- ❖ Los sistemas y control para los despachos deben estar estandarizados según procesos y procedimientos definidos desde el área de calidad.
- ❖ Las no conformidades internas son producto de unos sistemas de calidad inadecuada o no aplicados adecuadamente, lo que genera reprocesos y costos.
- La integración de los procesos tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ Los sistemas de calidad se pueden lograr adecuadamente mediante la integración de todos los procesos en una línea de secuencia que promueve la buena prestación de los servicios de salud.
 - ❖ El poder de negociación con los proveedores se puede mejorar mediante la integración de los procesos ya que se logra una relación de conveniencia para ambas partes.
 - ❖ La infraestructura adecuada permite construir procesos adecuados ya que se cuentan con espacio necesario para su correcto desarrollo.
 - ❖ La imagen de la compañía es mejorada cuando se poseen procesos integrados y que apuntan al mismo objetivo, un servicio excelente.
 - ❖ El nivel logístico es la referencia más ideal de procesos integrados, ya que esta demuestra cómo se lleva una secuencia que mejora la respuesta de la organización.
 - ❖ Los resultados en desarrollo se logran mediante la integración de los procesos para generar la mejor respuesta en oportunidad para la satisfacción de las necesidades de los usuarios.
 - ❖ Los sistemas y control para los despachos son el resultado de la integración de los procesos y de la gestión logística que promueve la organización.
 - ❖ Las no conformidades internas promueven que no se integren los procesos adecuadamente, ya que se genera una fuerza contraria entre lo que quiere la organización y lo que buscan los empleados.

- El poder de negociación de los proveedores tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ La capacidad financiera de la organización promueve un poder alto o bajo por parte de los proveedores, si la capacidad financiera es buena el poder es bajo y si la capacidad financiera es baja el poder lo ejerce el proveedor. En la actualidad dado el modelo económico, la normativa y la estructura de negociación y contratación de las EAPB, la institución se ve obligada a aceptar las tarifas definidas por las EAPB.
 - ❖ La estructura técnica comercial puede elaborar estrategias en conjunto con el área financiera para lograr control sobre las negociaciones con las EAPB al establecer factores diferenciadores en la prestación del servicio de Calidad, accesibilidad y oportunidad.
 - ❖ Los resultados en desarrollo pueden llegar a ser los mejores si se logra el control de los proveedores, de lo contrario los resultados pueden llegar a ser no tan evidentes.
- El nivel tecnológico tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ Con los procesos de calidad, ya que se necesita de la tecnología para facilitar el seguimiento y medición de los estándares de calidad, además de facilitar procesos y garantizar resultados más seguros y oportunos.
 - ❖ Con la integración de procesos, ya que esto nos permitiría una adecuada interrelación de los procesos, con herramientas tecnológicas se minimizan tiempos y optimizan costos del servicio.
 - ❖ Con el poder de negociación con los proveedores, ya que la tecnología permite disponer de información integral, clasificada, confiable y oportuna para la toma de decisiones, seguimiento de los recursos y necesidades de la organización.
 - ❖ Con la estructura técnica comercial, ya que la tecnología permite obtener información a través del uso del Software que facilite las proyecciones de tipo comercial para las contrataciones. Así mismo con el desarrollo

tecnológico se pueden definir estrategias de mejoramiento de la imagen de la compañía.

- ❖ Con la infraestructura, ya que con ella se logra el reconocimiento adecuado de la organización en cada una de sus áreas.
 - ❖ Con la imagen de la compañía, ya que una correcta tecnología se logra mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado; lo que puede mejorar las contrataciones con las aseguradoras.
 - ❖ Con la estructura de costos, debido a que la tecnología permite un adecuado seguimiento y control de los resultados económicos y financieros y se obtiene la información, oportuna, confiable para la toma de decisiones.
 - ❖ Con el nivel logístico, ya que la tecnología promueve el seguimiento y control de los procesos.
 - ❖ Con los resultados en desarrollo, ya que la tecnología está en concordancia para que la empresa sea eficiente y eficaz en la generación de nuevos productos y servicios.
 - ❖ Con los sistemas de control para los despachos, pues se requiere de herramienta tecnológica para llevar un control confiable de inventarios y necesidades de las áreas.
 - ❖ Con las no conformidades internas, ya que la falta de tecnología promueve que los empleados tengan menos rendimiento, menos control del gasto y, en consecuencia, mayores costos.
- La estructura técnica comercial tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ Con la capacidad financiera, debido a que sin una buena estructura comercial es más limitada la suscripción de nuevas contrataciones y por ende menos ingresos.
 - ❖ Con el poder de negociación con los proveedores, ya que con ella se logra una relación directa con ellos para establecer las reglas de juego que beneficien a ambas partes.

- ❖ Con la imagen de la compañía, ya que con ella se logran estrategias de reconocimiento en el entorno.
- ❖ Con los resultados en desarrollo, ya que es quien promueve la imagen institucional de los nuevos o las mejoras en los servicios.
- La infraestructura tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ Con la capacidad financiera, ya que con una infraestructura deficiente no permite buenos niveles de negociación con las EAPB y atenciones particulares.
 - ❖ Con el sistema de calidad, ya que la infraestructura per sé es un requisito mínimo de habilitación y sin esta condición no es posible contratar servicios afectando los estados financieros.
 - ❖ Con el poder de negociación con los proveedores, ya que con ella se logra ser más llamativos para los proveedores y ser tenidos en cuenta para opciones de negocio y propongan estrategias de descuento útil para la organización.
 - ❖ Con el nivel tecnológico, ya que una infraestructura adecuada y con altos niveles de tecnología permite procesos de atención de servicios más eficientes y diversos.
 - ❖ Con la imagen de la compañía, ya que esta permite construir una imagen que promueve una entidad capaz, organizada y estructuralmente fuerte.
 - ❖ Con el nivel logístico, ya que con disponibilidad de infraestructura adecuada los procesos se facilitan y minimizan ahorrando costos de desplazamiento, permitiendo la organización del servicio.
 - ❖ Con los resultados en desarrollo, ya que una infraestructura adecuada promueve el correcto desarrollo de los procesos internos de la organización.
- La imagen de la compañía tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ Con la capacidad financiera, ya que con una adecuada imagen es posible lograr mayores y mejores contrataciones que permitan más ingresos.

- ❖ Con los sistemas de calidad, ya que la imagen de la compañía también son el resultado de adecuados procesos de calidad.
- ❖ Con el poder de negociación con los proveedores, ya que una empresa reconocida genera confianza y mejores propuestas de su parte.
- ❖ Con la estructura técnica comercial, lo que hace referencia al posicionamiento de la marca en el mercado.
- La estructura de costos tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ Con la capacidad financiera, ya que el desconocimiento de los costos puede generar el incremento en gastos o disminución de la capacidad financiera.
 - ❖ Con el poder de negociación con los proveedores, ya que la estructura de costos dicta lo que se debe invertir, lo que se debe pagar y fomenta la relación adecuada con los proveedores, al conocer exactamente cuál es el valor de cada producto o servicio que presta la ESE, lo que permite conocer la capacidad de negociación y adquisición de nuevos compromisos.
 - ❖ Con la estructura técnica comercial, ya que la estructura de costos promueve decisiones de tipo comercial que impulsan la organización.
 - ❖ Con las no conformidades internas, ya que los costos claros permiten tomar decisiones frente a la contratación del talento humano.
- El nivel logístico tiene un nivel de alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ Con el sistema de calidad, ya que los sistemas logísticos promueven la eficiencia en las entidades y la realización de procesos adecuados en ellas.
 - ❖ Con la integración de los procesos, ya que el nivel logístico permite construir una interrelación entre los procesos para que se logre el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- ❖ Con el poder de negociación con los proveedores, ya que la logística permite realizar pedidos a tiempo y por cantidades que buscan determinar la mejor relación con ellos.
 - ❖ Con la estructura técnica comercial, ya que se genera una cadena de procesos acordes a las necesidades de la organización y que permite prestar el servicio adecuadamente.
 - ❖ Con la imagen de la compañía, ya que se crea un escenario pertinente para construir una imagen adecuada en el mercado por su celeridad, calidad y organización en el servicio.
 - ❖ Con los resultados en desarrollo, ya que la logística permite generar procesos acordes a las necesidades de las diferentes áreas de la organización.
 - ❖ Con el sistema y control para los despachos, ya que se genera sistema de recepción y despacho organizado de medicamentos, materiales e insumos, minimizando tiempos y mejorando la eficiencia.
 - ❖ Con las no conformidades internas, ya que la logística mal desarrollada puede alterar cualquier proceso de la organización aumentando costos e insatisfacción del personal.
- Los resultados en desarrollo tienen un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ Con los sistemas de calidad, ya que los resultados en desarrollo son parámetros o estándares de medición de la calidad de un proceso.
 - ❖ Con la integración de los procesos, ya que estos permiten obtener resultados acordes a las necesidades organizacionales.
 - ❖ Con el poder de negociación con los proveedores, ya que los resultados permiten obtener ventajas en las diferentes áreas de la organización, con lo cual se crean relaciones adecuadas con los diferentes actores que se involucran con la empresa.
 - ❖ Con la imagen de la compañía, ya que los resultados de la organización son la carta de presentación ante los usuarios, la competencia y los proveedores.

- ❖ Con el nivel logístico, ya que con esto se logra alcanzar los resultados esperados mediante la gestión de procesos que conllevan al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la satisfacción de los usuarios de la misma.
- Los sistemas de control para los despachos tienen un nivel de alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ Con la capacidad financiera, los malos procesos promueven el detrimento del patrimonio y la falta de control promueve la ineficacia financiera.
 - ❖ Con la estructura técnica comercial, ya que de no cumplirse ese proceso no se garantiza la disponibilidad de los insumos necesarios para la prestación del servicio afectando costos, atención del usuario e imagen institucional.
 - ❖ Con la imagen de la compañía, una mala atención de los despachos a los usuarios promueve una mala imagen.
 - ❖ Con el nivel logístico, se disminuye la cadena de procesos de la entidad para el mejoramiento de los resultados.
- Las no conformidades internas tienen un nivel de alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Interna como lo son:
 - ❖ Con la capacidad financiera, disminuye la capacidad de producir dividendos debido a la mala disposición e inconformidades de los usuarios internos y externos.
 - ❖ Con la integración de los procesos, no se integran los procesos adecuadamente si hay falta de competencia de los usuarios internos de la organización.
 - ❖ Con la imagen de la compañía, la falta de conformidad por parte de los empleados promueve un mal servicio para el desarrollo de los procesos que se requieren para mejorar.
 - ❖ Con los resultados en desarrollo, porque un talento humano que no reúna las competencias del cargo no genera desarrollo de los servicios y un beneficio para la entidad.

9.1.2.1.2. Matriz de Impacto Cruzado Externo (MIC)

La MIC Externa realiza el cruce de los diferentes factores que se tienen en cuenta en el exterior de la organización, lo que permitirá determinar el nivel de interrelación entre cada uno de ellos para determinar estrategias que permitan el mejoramiento del accionar.

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta la siguiente tabla:

Tabla No. 12. Matriz de Impacto Cruzado Externo (MIC)

	Nombre	VAP	MTCBC	CMN	DNP	PBC	CH	TCMP	Total Motricidad	%
V1	VAP	X	1	1	1	1	0	0	4	13,8%
V2	MTCBC	1		1	1	1	0	1	5	17,2%
V3	CMN	0	1		1	1	1	1	5	17,2%
V4	DNP	1	1	1		1	0	0	4	13,8%
V5	PBC	0	1	1	1		1	1	5	17,2%
V6	CH	0	1	0	0	1		1	3	10,3%
V7	TCMP	0	1	0	1	1	0		3	10,3%
Total Dependencia		2	6	4	5	6	2	4	29	100,0%

VAP: Valores Agregados al Producto	PBC: Precios Bajos de los Competidores
MTCBC: Mercado con Tendencia Calidad y Bajo Costo	CH: Convergencia y Hacinamiento
CMN: Crecimiento Mercado Nacional	TCMP: Tendencia de los Clientes a Manejar los Precios
DNP: Desarrollo de Nuevos Productos	

Fuente. Elaboración Propia

En la MIC Externa se puede observar una serie de aspectos que tienen una interrelación directa, de lo cual se puede decir:

- Los valores agregados al producto tienen un nivel alto de influencia fuerte con los diferentes aspectos que componen la MIC Externa como lo son:

- ❖ Mercado con tendencia calidad y bajo costo, porque con un mejoramiento del servicio con valores agregados puedo generar fidelización del cliente independiente del costo del producto.
- ❖ Crecimiento del mercado nacional, con el valor agregado al producto puedo generar mercados con exigencias específicas que deben ser atendidas, además se crean productos diferenciadores frente a la competencia.
- ❖ Desarrollo de nuevos productos, lo que genera fidelización del cliente, reconocimiento en la zona y posicionamiento en el mercado, aumentando volumen de atención y mejoramiento de los ingresos
- ❖ Precios bajos de los competidores, es necesario competir con calidad del servicio.
- El mercado con tendencia calidad y bajo costo tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Externa como lo son:
 - ❖ Valores agregados al producto, no es posible generar altos estándares de calidad a bajos costos, porque no se genera rentabilidad del servicio.
 - ❖ Crecimiento mercado nacional, requiere de procesos y servicios de alta calidad para llegar a ser competitivos.
 - ❖ Desarrollo de nuevos productos, porque el mercado me exige que cumpla las expectativas de los clientes.
 - ❖ Precios bajos de los competidores, es necesario competir con calidad y una estructura de costos adecuada que permita la igualdad con la competencia.
 - ❖ Tendencia de los clientes a manejar los precios, es necesario competir con calidad en la atención para disminuir la presión de los usuarios en el valor de los servicios.
- Crecimiento mercado nacional tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Externa como lo son:
 - ❖ Mercado con tendencia calidad y bajo costo, crear la necesidad de preferir la calidad por encima de los precios mediante un proceso de fidelización y de valores agregados de los servicios.

- ❖ Desarrollo de nuevos productos que permitan abordar el mercado y sus necesidades.
- ❖ Precios bajos de los competidores, El factor diferenciador es a través del valor agregado del servicio de la organización (calidad).
- ❖ Convergencia y hacinamiento, necesidad de transformar y crecer infraestructuralmente para lograr atender a toda la población.
- ❖ Tendencia de los clientes a manejar los precios, como hay mayor oferta de servicios para las EPS y los usuarios, es necesario tener factores diferenciadores frente a la competencia con el fin de ser elegidos por la fidelización del cliente.
- Desarrollo de nuevos productos tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Externa como lo son:
 - ❖ Valores agregados al producto, porque la variedad de los productos con especificaciones definidas según los clientes, permiten su satisfacción.
 - ❖ Mercado con tendencia calidad y bajo costo porque los nuevos productos ofertados deben ser competitivos y satisfacer las necesidades requeridas por el cliente.
 - ❖ Crecimiento mercado nacional el cual requiere de nuevos servicios para su satisfacción.
 - ❖ Precios bajos de los competidores que deben ser atacados con nuevos productos o servicios con un valor agregado que beneficie tanto a los usuarios como a la organización.
- Precios bajos de los competidores tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Externa como lo son:
 - ❖ Mercado con tendencia calidad y bajo costo, de lo cual la organización debe comprender cuál de ellos es su fuerte, si bajar los precios para competir o imprimir calidad en el servicio para presentar una mejor imagen ante la sociedad y lograr fidelización de los clientes.
 - ❖ Crecimiento mercado nacional, en el cual se incrementa la competencia y es necesario maximizar los servicios con valor agregado.

- ❖ Desarrollo de nuevos productos que necesitan competir en el mercado mediante la implementación de ventajas competitivas y estrategias de fidelización que sobresalgan a las estrategias de precios de la competencia.
- ❖ Convergencia y hacinamiento frente a la atención de primer nivel se diferenciará por el valor agregado para ser elegidos por el cliente, respecto al segundo nivel somos los únicos en la Zona por lo tanto es menos probable que se aumente el hacinamiento.
- ❖ Tendencia de los clientes a manejar los precios que debe ser intervenida con valores agregados en el servicio.
- Convergencia y hacinamiento tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Externa como lo son:
 - ❖ Mercado con tendencia calidad y bajo costo, ya que en el municipio existen varias IPS de primer nivel de atención y debe ser intervenida con servicios que generen valor agregado e impacten en el mercado. Para el segundo nivel garantizar la oportunidad y calidad del servicio.
 - ❖ Precios bajos de los competidores, frente a múltiples IPS de primer nivel se da una competencia en precios la cual se debe contrarrestar con los valores agregados del producto y estrategias de fidelización del cliente.
 - ❖ Tendencia de los clientes a manejar los precios para lo cual se requiere de servicios especializados con los cuales se pueda controlar el ataque de los usuarios y de la competencia.
- Tendencia de los clientes a manejar los precios tiene un nivel alto de influencia con los diferentes aspectos que componen la MIC Externa como lo son:
 - ❖ Mercado con tendencia calidad y bajo costo, en el cual los usuarios son el principal comprador del servicio, por lo cual se debe contrarrestar el poder mediante servicios con valor agregado.
 - ❖ Desarrollo de nuevos productos que llamen la atención de los usuarios.
 - ❖ Precios bajos de los competidores lo que genera competitividad extrema, la cual debe ser analizada desde un punto de vista que deje de lado el precio y permita imprimir valor agregado.

La variable interna con mayor dependencia es el nivel tecnológico, el cual puede inferir en los sistemas de calidad, la integración de los procesos, el poder de negociación sobre los proveedores, la estructura técnica comercial, la infraestructura, la imagen de la compañía, la estructura de costos, el nivel logístico, los resultados en desarrollo, los sistemas de control para los despachos y las no conformidades internas, de lo que se puede decir que el nivel tecnológico tiene la capacidad de permitir que la organización crezca o se rezague.

Adicionalmente, la capacidad financiera y la logística e integración de procesos fueron las variables que obtuvieron un mayor porcentaje de influencia, lo que indica que de ser intervenidos los sistemas de calidad, de inventarios, contables, atención al usuario, entre otros, traerán como consecuencia el mejoramiento de los indicadores financieros.

Por el lado de la **variable externa** con mayor dependencia se tienen 3: el mercado con tendencia a calidad y bajos costos, el crecimiento del mercado nacional y los precios bajos de los competidores, lo que obliga a la organización a pensar en estrategias de crecimiento que permitan desarrollar productos con un valor agregado más importante que el precio.

9.1.2.2. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

La matriz de factores internos tiene la capacidad de identificar las diferentes fortalezas y debilidades de la organización, lo cual permite la generación de objetivos estratégicos para construir las diferentes estrategias que permiten establecer una ventaja competitiva en el mercado (48).

Es necesario tener en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI). Para el caso de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal se tiene la siguiente tabla en la cual se expone el MEFI:

Tabla No. 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal

	Factor Critico	Ponderación	Evaluación	Resultados
V1	Capacidad financiera.	11,0%	3	0,33
V2	Sistema de calidad	10,2%	3	0,31
V3	Integración de los procesos	10,2%	3	0,31
V4	Poder de negociación sobre proveedores	4,2%	2	0,08
V5	Nivel tecnológico	9,3%	2	0,19
V6	Estructura técnica comercial	5,9%	3	0,18
V7	Infraestructura	8,5%	3	0,25
V8	Imagen de la compañía	6,8%	3	0,20
V9	Estructura de costos	5,9%	3	0,18
V10	Nivel logístico	6,8%	3	0,20
V11	Resultados en desarrollos	3,4%	4	0,14
V12	Sistema y control para los despachos	6,8%	3	0,20
V13	No conformidades internas	11,0%	2	0,22
Total		100,0%		2,79

4 Gran Fortaleza
3 Menor Fortaleza
2 Menor Debilidad
1. Gran Debilidad

Fuente. Elaboración Propia

Como se puede notar en la tabla anterior, la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal posee una serie de fortalezas y debilidades, las cuales son:

- La principal fortaleza son los resultados en desarrollo, ya que la E.S.E. desde el año 2017 comenzó el proceso de sostenibilidad fiscal y financiero basado en la programación de su productividad teniendo en cuenta el talento humano disponible y el modelo de contratación con las diferentes EPS, lo que ha permitido mostrar resultados positivos en cuanto al área financiera y las metas programadas. Se ha contado con gran apoyo del sector político administrativo en cabeza de la Administración Municipal, lo que ha permitido la estructuración de proyectos de dotación, infraestructura y saneamiento de pasivos.
- Otras fortalezas un poco menores son:

- ❖ Capacidad financiera: La E.S.E. a partir de la implementación del plan de Sostenibilidad Fiscal y Financiero ha logrado el pago de pasivos y el aumento de sus activos mediante una adecuada programación de la producción en cada una de las áreas o servicios (49).
- ❖ Sistema de calidad: se ha reestructurado el sistema de funcionamiento del programa de calidad mediante la implementación de un proceso de auditoria internas y verificación de requisitos, enfocadas en el cumplimiento de guías y protocolos con el fin de evitar reprocesos y resultados no esperados.
- ❖ Integración de los procesos: Se está realizando un plan de actualización de procesos y procedimientos en las áreas y la articulación entre ellas minimizando los costos y riesgos. Especialmente la integración de procesos como financiero, talento humano y producción.
- ❖ Estructura técnica comercial: se están implementando sistemas de costos en las áreas permitiendo mayor poder de negociación con las EAPB, además de una programación del gasto según las necesidades.
- ❖ Infraestructura: Se han ampliado las áreas de atención en: hospitalización, ayudas diagnósticas, optimización y rediseño de los espacios: adecuación de área de maternidad, Odontología, nuevo quirófano, ampliación de la farmacia de urgencias y reubicación de servicios como fisioterapia, programas de PyP y salud Pública.
- ❖ Imagen de la compañía: Se han realizado campañas de reconocimiento del hospital en la región, a través de espacios radiales, de televisión, medios escritos.
- ❖ Estructura de costos: La implementación y adopción de estructura de costos por áreas que permite conocer claramente el valor de la producción con el fin de tener herramientas de control del gasto, programación de compras y mejorar poder de negociación con las EAPB
- ❖ Nivel logístico y Sistema y control para los despachos: Mediante la integración de los procesos de almacén y farmacia se ha mejorado la logística para la producción de servicios mediante comités mensuales de

programación de compras basados en las existencias de máximos y mínimos según los requerimientos de las áreas.

- Por el lado de las debilidades se tienen una serie de debilidades menores que comprenden:
 - ❖ Poder de negociación con los proveedores: este se ve afectado por no contar con flujo de caja para fortalecer la negociación y nos vemos obligados a un número limitado de proveedores de acuerdo a la capacidad financiera de la institución. Adicionalmente, la relación con las EPS son las que definen actualmente el precio de contratación.
 - ❖ Nivel tecnológico: Hay obsolescencia de algunos equipos, en especial de sistemas de información, algunos módulos que no se han actualizado y tenemos limitados usuarios para el uso adecuado del software Xenco; así como falta licenciamiento del software Office, lo que implicaría una alta inversión financiera.
 - ❖ No conformidades internas: Inadecuada respuesta del talento humano frente a las exigencias del proceso por no contar con una adecuada selección del talento humano. Lo anterior sumado a una influencia política dada el carácter público de la E.S.E.

Por lo cual es necesario que la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal cree estrategias que permitan el aprovechamiento adecuado de sus fortalezas y la minimización de sus debilidades, a través de una adecuada auditoria interna para evitar los reprocesos y fortalecer el Talento humano mediante adecuados procesos de selección, capacitación y seguimiento.

Es necesario tener un control estricto de los procesos de almacén y Farmacia para hacer un uso adecuado de los insumos y tener un adecuado control de inventarios, lo que impedirá que se realicen pedidos innecesarios que coloquen en riesgo el flujo de caja de la entidad, ya que estos pedidos generan un compromiso de pago, el cual puede ser utilizado en otros aspectos de la entidad.

9.1.2.3. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

Con la matriz MEFE se logra la evaluación de la información más importante que rodea a la organización, la cual está compuesta por información de tipo económico, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (48). Esto quiere decir que el principal objetivo de esta matriz es evaluar el sector en el cual se desenvuelve la organización, con lo cual se consideran variables cualitativas y cuantitativas que se desarrollan en el entorno externo.

Para el caso de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal se tiene el siguiente MEFE:

Tabla No. 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal

	Factor Critico	Ponderación	Evaluación	Resultados
V1	Valores agregados al producto	17,2%	4	0,69
V2	Mercado con tendencia calidad y bajo costo	17,2%	2	0,34
V3	Crecimiento mercado nacional	13,8%	4	0,55
V4	Desarrollo de nuevos productos	17,2%	4	0,69
V5	Precios bajos de los competidores	13,8%	1	0,14
V6	Convergencia y hacinamiento	17,2%	4	0,69
V7	Tendencia de los clientes a manejar los precios	3,4%	1	0,03
Total		100,0%		3,14

4 Gran Oportunidad
3 Menor Oportunidad
2 Menor Amenaza
1. Gran Amenaza

Fuente. Elaboración Propia

Como se puede notar en la tabla anterior, la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal posee una serie de oportunidades y amenazas, las cuales son:

- Posee 4 grandes oportunidades que son:

- ❖ Valores agregados al producto: mejoramiento de la prestación del servicio, pues se cuenta con varias especialidades, ayudas diagnósticas de segundo nivel y algunas de tercer nivel, adecuada infraestructura física y equipamiento biomédico. Contamos con un servicio de urgencias 24 horas con soporte de especialistas único en el municipio, así como el reconocimiento como institución prestadora de servicios de segundo nivel en la Zona Norte del Departamento.
- ❖ Crecimiento del mercado nacional: Contamos con la capacidad de atender mayor cantidad de usuarios ambulatorios que solicitan los servicios de salud ya sea subsidiado o contributivo, con proyectos actuales de ampliación de la Infraestructura Hotelera de la ESE.
- ❖ Desarrollo de nuevos productos: Para el año 2019 se fortalecerá el área de ayudas diagnósticas con la instalación y puesta en marcha de un Tomógrafo que permitirá mayor accesibilidad a un servicio inexistente en la Región.
- ❖ Convergencia y hacinamiento: Somos institución de segundo nivel única en la Región Norte de Antioquia.
- Posee 2 grandes amenazas las cuales son:
 - ❖ Precios bajos de los competidores: Como entidad pública tenemos unos costos fijos de funcionamiento más altos que la competencia, alta tributación e impuestos municipales (estampillas), la prestación de servicios 24 horas del área de urgencias es un costo muy alto al que no está obligada la competencia. La normativa para la entidad pública es más exigente frente a componentes como restricción de horarios, atenciones, accesibilidad etc. que no aplican para la entidad privada. Todo lo anterior les permite realizar procesos de negociación con las EAPB a menor costo.
 - ❖ Tendencia de los clientes a manejar los precios: dada la existencia de IPS particulares, los usuarios pueden elegir quien les presta el servicio, teniendo en cuenta precios, oportunidad y factores diferenciadores.

Las EAPB igualmente tienen la posibilidad de contratar servicios con la IPS del Municipio que les oferte mejores tarifas debido a la imposibilidad que tiene la ESE de bajar sus costos a los niveles que si pueden lograr las IPS particulares.

Teniendo en cuenta lo anterior, como institución debemos apostarle a un mejoramiento tecnológico, del sistema de información, de ayudas diagnósticas, equipamiento e instalaciones físicas, y mayor oportunidad en la prestación del servicio con condiciones de seguridad y calidad.

Adicionalmente, la implementación de programas que hagan más atractiva la elección del servicio en nuestra E.S.E. como el programa de humanización, seguridad del paciente, parto asistido y acompañado, estrategias de acercamiento con la comunidad para el reconocimiento de la E.S.E. institución amiga de los usuarios, asistencia en espacios de la comunidad (eclesiásticos, alianzas de usuarios, escuelas y colegios), implementación del plan de comunicaciones, reconocimiento y felicitación a los nuevos padres, condolencias frente a la pérdida de familiares.

Continuar con las brigadas médicas, odontológicas, vacunación, de promoción y prevención en programas como crecimiento y desarrollo, agudeza visual, control prenatal, planificación familiar, atención psicológica a veredas y corregimientos cada mes.

9.1.2.4. Matriz de Mercado Interno y Externo (MIME)

La matriz MIME está contenida por nueve cuadrantes que permiten demostrar la posición en la cual se ubica la organización, los cuales se mencionan a continuación, mostrando el estado, el cual es representado según el número del cuadrante:

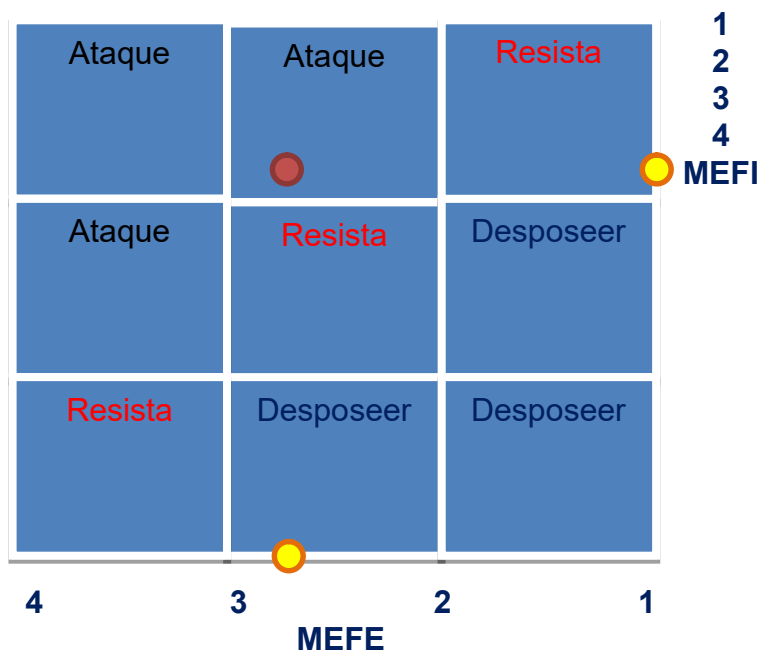
- Crecimiento y desarrollo (cuadrantes I, II y IV).
- Mantenerse (Diversificando o creciendo selectivamente) (III, V y VII).
- Reducir (VI y VIII).

- Eliminar (IX).

Luego de obtener la ponderación de los valores que alimentan la matriz MIME, los cuales están representados en el cruce de la matriz EFI la cual resume y evalúa las fortalezas y las debilidades definidas por las auditorías internas y está compuesta por el eje de las X y la matriz EFE la cual permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa y se exponen en el eje Y, es necesaria confrontar ambos resultados, los cuales permitirán conocer la posición actual, además de servir como un referente para la toma de decisiones que permite atacar el mercado, resistir con lo que se tiene, esto depende de la posición que resulte del análisis.

La siguiente tabla expone la matriz MIME de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal.

Figura No. 10. Matriz de Mercado Interno y Externo (MIME) de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal



Fuente. Elaboración Propia

Como se puede notar en la figura anterior, la información resultante para la matriz MIME expone una posición del eje de las X MEFE de 2,79 y para el eje de las Y MEFI de 3,14 lo cual ubica la matriz en la posición de ataque como lo indica el punto rojo de la figura anterior.

Es necesario comprender que los primeros análisis realizados en esta matriz entregan resultados que invitaban a la organización y a sus componentes a resistir, ya que la capacidad de inversión y el riesgo financiero con el que contaban no le permitían abordar el mercado adecuadamente y buscaban que la empresa fuera más modesta en sus actuaciones, logrando resistir con lo que contaban en el momento. Luego de esto y la puesta en marcha de la reestructuración financiera de la entidad ingresaron nuevos recursos del orden nacional que permitieron una mejor estabilidad financiera de la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el nuevo análisis de la organización la posición de la empresa cambio de resista a ataque lo que significa que la empresa debe crear estrategias que permitan solidificarse en el mercado, ya que en el momento se considera que la empresa posee un grado elevado de poder sobre el mercado, sobre todo en lo que tiene que ver con la atención en salud en el segundo nivel de atención ya que no posee ninguna competencia en la zona de influencia, por otro lado ese poder disminuye en el primer nivel de atención y esto se debe a que este nivel no es atractivo financieramente para la entidad.

En la zona existen múltiples IPS que prestan el servicio en el primer nivel de atención, por lo cual es indispensable que la entidad promueva estrategias que permitan maximizar la calidad del servicio teniendo en cuenta su infraestructura física y técnica, además de mejorar el capital humano necesario para atender la demanda del mercado en el segundo nivel que es su mercado objetivo, por lo cual es necesario emprender estrategias de mercadeo y de calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa debe buscar el reconocimiento como una entidad altamente productiva y con una excelente calidad en sus servicios, lo cual debe ser percibido por sus usuarios, pero a esto es necesario complementarla con un ajuste financiero que permita una mayor productividad, lo que en consecuencia llevara a la empresa a fortalecer su ataque. Finalmente, es importante resaltar que la empresa debe tener prudencia en las decisiones estratégicas, debido al comportamiento del sector y sus competidores.

9.1.2.5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

La matriz PEEA es un marco que posee 4 cuadrantes, los cuales muestran si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son:

- Fortaleza Financiera (FF).
- Ventaja Competitiva (VC).
- Estabilidad Ambiental (EA).
- Fortaleza de la Industria (FI).

Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

A continuación, se muestran las calificaciones de la matriz PEEA de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal, con la cual se evalúan las dos dimensiones de la organización, la interna y la externa para determinar qué tipo de estrategias necesita la organización y en que ejes.

Tabla No. 15. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) de la
E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal

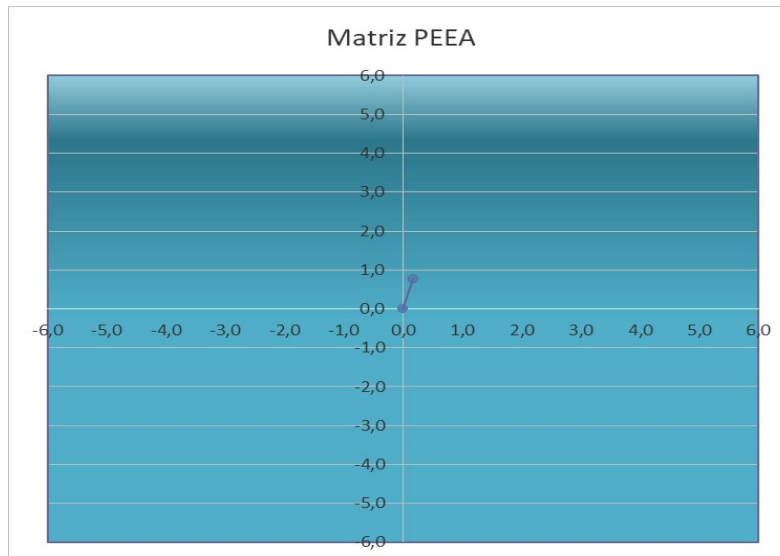
Fortaleza Industrial	
Concepto	Valor
Marca	-3
Diseño	-2
Tiempo	-2
Precio	-4
Canales	-3
Calidad	-3
Total	-2,8
Ventaja Competitiva	
Rivalidad existentes	3
Poder Clientes	3,25
Riesgo de Ingreso	2,9
Poder Proveedores	3,88
Sustitutos	2
Total	3,006
Fortaleza Financiera	
Liquidez	5
Endeudamiento	3
Rentabilidad	3
Total	3,7
Clima de Negocios	
Unicidad	-2
Mercadeo	-4
Flexibilidad Estratégica	-2
Experiencia	-3
Intangible	-3
Mano de Obra	-4
Activos especializados	-4
Barreras de Salida	-2
Costos Fijos	-2
Procesos Básicos	-3,00
Total	-2,9

X	Y
---	---

0,2	0,8
0,2	0,8

Fuente. Elaboración Propia

Figura No. 11. Gráfica Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal



Fuente. Elaboración Propia

- La ventaja competitiva de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal está amparada en la calidad del servicio, un sistema de gestión de calidad, infraestructura adecuada y servicios necesarios para los usuarios.
- En cuanto al clima interno se maneja seguridad y al externo competencia desleal, lo que promueve una devaluación del servicio por la manipulación de precios que puede ofrecer la competencia.
- La fortaleza de la industria en la competencia, se presenta en proveedores eficientes, suficientes clientes y competencia nula en el nivel II.
- La fortaleza financiera de la competencia se basa en suficiente liquidez, bajo endeudamiento, mejoramiento de la rentabilidad, al igual que una mejor rotación de cartera.

9.1.2.6. Matriz DOFA

La matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta simple que sirve de ayuda para diagnosticar el estado de una empresa y cómo se puede ver afectada en el futuro por el entorno competitivo al que está expuesta (50).

Tabla No. 16. Matriz DOFA de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal

Las debilidades de ellos son nuestras oportunidades y las fortalezas de ellos son nuestras amenazas		Fortalezas		Debilidades
	F1	Mercado con tendencia calidad y bajo costo para la competencia	D1	Valores agregados al producto
	F2	Precios bajos de los competidores	D2	Crecimiento mercado nacional
	F3	Tendencia de los clientes a manejar los precios limita la competencia	D3	Desarrollo de nuevos productos
			D4	Convergencia y hacinamiento
Oportunidades		Posibles iniciativas FO		Posibles iniciativas DO
Poder de negociación sobre proveedores	O1-F2 (Estrategia - integración hacia adelante)	Garantizar un flujo de caja para permitir compras de contado y obtener mejores negociaciones con proveedores y distribuidores	O3-D1 (Estrategia - desarrollo de producto)	Implementar el programa de humanización institucional (parto acompañado, humanizado), fortalecimiento de canales de comunicación (uso de redes sociales, tecnología informática) e implementación de políticas de atención

				preferencial, fortalecimiento de procesos con sistema de calidad, estrategias posventa, política anti tramites del usuario
Nivel tecnológico	O1- O2- F1- F3 (Estrategia - integración hacia adelante - diversificación concéntrica)	Plan de mercadeo: Ampliar la oferta de servicios para lograr captar mayor población y fortalecer la capacidad de negociación.	02- D3 (Estrategia - desarrollo de producto)	Implementar el sistema de asignación del proceso de citas mediante vía internet, web, telefónica e implementar el servicio de tomografías y ayudas diagnosticas de tercer y cuarto nivel.
No conformidades internas de la competencia				
Amenazas		Posibles iniciativas FA		Posibles iniciativas DA
Capacidad financiera.	A1 - A7--F1 (Estrategia - mixta)	Contar con sistema de costos que permita identificar el valor real del producto y competir claramente con los precios frente a la competencia		
Sistema de calidad	A2 - A3 - F3 (Estrategia - desarrollo de producto)	Garantizar un programa de calidad que fortalezca la integración de procesos y factores diferenciadores frente a la competencia que permita que el cliente elija nuestra empresa.		
Integración de los procesos				

Estructura técnica comercial	A4 - A5- A6- F2 (Desarrollo de producto)	Lograr mayor capacidad de negociación a través del sistema de costos, aprovechando la infraestructura física, técnica comercial y de imagen que tenemos en la zona.		
Infraestructura				
Imagen de la compañía				
Estructura de costos	A4- F1 (Desarrollo de producto)	Establecer e implementar la política de planificación, coordinación y monitoreo de la producción de servicios con el objeto de incrementar la venta de servicios de salud		
Nivel logístico			A8 - D2 (Estrategia : mixtas)	Planeación del talento humano de acuerdo a la productividad esperada
Resultados en desarrollos				
Sistema y control para los despachos	A3-A10 - F1	Implementar mecanismos de control como definición de stock, promedios de consumo y control informático para la entrega de insumos en las diferentes áreas.		

Fuente. Elaboración Propia

La matriz DOFA de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal se basa en las siguientes estrategias:

- **Estrategias FO**

- ❖ Eliminar el poder de negociación de los proveedores mediante un flujo de caja constante.
- ❖ Ampliar la oferta de servicios de la entidad, los cuales deben estar amparados en los preceptos de calidad y valor agregado.

- **Estrategias FA**

- ❖ Diseñar una estrategia de costos que permita aumentar la competitividad de la empresa.
- ❖ Realizar una integración de procesos que permita evidenciar la calidad total de la organización para entregar servicios adecuados a los usuarios.
- ❖ Aprovechamiento de la infraestructura física, estructura comercial e imagen de la empresa para mejorar procesos.
- ❖ Promover el Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) en la producción de servicios.
- ❖ Generar una cadena logística adecuada.

- **Estrategias DO**

- ❖ Promover la humanización de los servicios.
- ❖ Promoción de la virtualidad en los procesos.

- **Estrategias DA**

- ❖ Planificación del talento humano.

Como se puede ver, las estrategias cruzadas de la matriz DOFA permiten evidenciar la necesidad de promover procesos que permitan controlar cada una de las áreas mediante el mejoramiento de los procesos de calidad y la implementación de auditorías internas que garanticen:

- La adherencia a los procesos institucionales, guías, manuales y protocolos: para lograr una mejor atención de los usuarios, evitar el aumento en los costos por reprocesos, re intervenciones, generación de glosas, eventos adversos, logrando bajo unos altos estándares de calidad, aumentar la producción, la fidelización del cliente, el posicionamiento en el sector y obtener una sostenibilidad y viabilidad financiera que nos garantice la permanencia en el tiempo como empresa prestadora de servicios de salud, teniendo como pilar fundamental los procesos de Selección, capacitación, inducción y reinducción del talento humano.

9.1.2.7. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) – Matriz de Objetivos Estratégicos (MOE) – Matriz de Evaluaciones Estratégicas (MEE)

Tabla No. 17. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

			O1 – F2 (Estrategia - Integración Hacia Adelante)		O1 – O2 – F1 - F3 (Estrategia - Integración Hacia Adelante – Diversificación Concéntrica)		A1 – A7 – F1 (Estrategia Mixta)		A2 – A3 – F3 (Estrategia (Desarrollo de Producto)		A4 – A5 – A6 – F2 (Desarrollo de Producto)		A4 – F1 (Desarrollo de Producto)		A4 – A10 – F1		O3 – D1 (Estrategia – Desarrollo de Producto)		O2 – D3 (Estrategia – Desarrollo de Producto)		A8 – D2 (Estrategias Mixtas)	
		Evaluación	Evaluación de la Relación	Resultados	Evaluación de la Relación	Resultados	Evaluación de la Relación	Resultados	Evaluación de la Relación	Resultados	Evaluación de la Relación	Resultados	Evaluación de la Relación	Resultados	Evaluación de la Relación	Resultados	Evaluación de la Relación	Resultados	Evaluación de la Relación	Resultados	Evaluación de la Relación	Resultados
V1	Capacidad financiera.	3	4	12	3	9	3	9	3	9	4	12	4	12	3	9	4	12	4	12	4	12
V2	Sistema de calidad	3	2	6	4	12	3	9	4	12	1	3	3	9	3	9	4	12	3	9	3	9
V3	Integración de los procesos	3	3	9	2	6	4	12	2	6	2	6	4	12	4	12	4	12	3	9	4	12
V4	Poder de negociación sobre proveedores	2	4	8	1	2	1	2	2	4	4	8	3	6	1	2	1	2	2	4	4	8
V5	Nivel Tecnológico	2	3	6	3	6	4	8	4	8	4	8	4	8	3	6	2	4	4	8	3	6
V6	Estructura técnica comercial	3	4	12	4	12	3	9	2	6	3	9	3	9	2	6	1	3	3	9	3	9
V7	Infraestructura	3	1	3	3	9	2	6	3	9	3	9	4	12	1	3	3	9	3	9	3	9
V8	Imagen de la	3	1	3	4	12	1	3	1	3	4	12	2	6	1	3	1	3	1	3	2	6

	compañía																					
V9	Estructura de costos	3	1	3	1	3	4	12	1	3	4	12	4	12	1	3	2	6	1	3	4	12
V10	Nivel logístico	3	3	9	3	9	1	3	1	3	3	9	4	12	4	12	3	9	3	9	3	9
V11	Resultados en desarrollos	4	1	4	3	12	1	4	2	8	2	8	3	12	2	8	1	4	2	8	3	12
V12	Sistema y control para los despachos	3	2	6	1	3	3	9	3	9	3	9	2	6	4	12	1	3	1	3	2	6
V13	No conformidades internas	2	4	8	1	2	1	2	1	2	1	2	3	6	4	8	1	2	3	6	1	2
V14	Valores agregados al producto	4	1	4	4	16	1	4	1	4	4	16	2	8	2	8	1	4	1	4	1	4
V15	Mercado con tendencia calidad y bajo costo	2	3	6	4	8	1	2	1	2	2	4	2	4	1	2	1	2	1	2	1	2
V16	Crecimiento mercado nacional	4	1	4	2	8	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
V17	Desarrollo de nuevos productos	4	3	12	3	12	1	4	1	4	3	12	3	12	1	4	1	4	1	4	3	12
V18	Precios bajos de los competidores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	3	3
V19	Convergencia y hacinamiento	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	3	12	1	4	1	4	1	4	3	12
V20	Tendencia de los clientes a manejar los precios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3
Total	Debe incluirse			121		147		108		102		151		169		117		101		112		152

Fuente. Elaboración Propia

Tabla No. 18. Matriz de Objetivos Estratégicos (MOE)

FINANZAS	Aumentar Ingresos	Reducir Costos	Rentabilidad
Garantizar un flujo de caja para permitir compras de contado y obtener mejores negociaciones con proveedores y distribuidores			X
Lograr mayor capacidad de negociación a través del seguimiento de costos hospitalarios, aprovechando la	X		

infraestructura física, técnica comercial y de imagen que tenemos en la zona.			
MERCADEO	Posicionamiento	Competitividad	Crecimiento y Participación
Plan de mercadeo: Ampliar la oferta de servicios para lograr captar mayor población y fortalecer la capacidad de negociación.			X
PROCESOS	Mejoramiento de Calidad	Eficiencia Operativa	Cadena de Valor
Establecer e implementar la política de planificación, coordinación y monitoreo de la producción de servicios con el objeto de incrementar la venta de servicios de salud		X	
Planeación del talento humano de acuerdo a la productividad esperada		X	
Garantizar un programa de calidad que fortalezca la integración de procesos y factores diferenciadores frente a la competencia que permita que el cliente elija nuestra empresa.	X		
PERSONAS	Desarrollo Organizacional	Mejoramiento de Clima	Capacitación

Objetivos	Crecimiento en Participación de Mercado	Expansión del Margen Operativo	Transformar reputación alianzas Stakeholders	Personas comprometidas	Productos de consumo más confiable
Estrategias					
Posición DA					
A1-D2 (Estrategia desarrollo de productos)	X				
A1-D1 (Estrategia horizontal)			X		
Posición FO					
O2-F3 (Estrategia - desarrollo de mercado)	X				
O2-F3 (Estrategia - desarrollo de mercado)	X				
Posición FA					
A2-F1 (Estrategia diversificación)		X			
Posición DO					
O2-D1 (Estrategia - asociación).	X		X		

Fuente. Elaboración Propia

Tabla No. 19. Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE)

CPE	Estrategia 1	Integración Hacia Adelante
	Estrategia 2	Desarrollo de Producto
	Estrategia 3	Integración Hacia Adelante - Diversificación Concéntrica
O/E	Estrategia 1	Desarrollo de Producto
	Estrategia 2	Estrategias Mixtas
	Estrategia 3	Desarrollo de Producto
Efectivas	Estrategia 1	Integración Hacia Adelante - Desarrollo de Producto
	Estrategia 2	Integración Hacia Adelante - Diversificación Concéntrica
	Estrategia 3	Desarrollo de Producto - Estrategias Mixtas
	Estrategias 4	Desarrollo de Producto

Fuente. Elaboración Propia

Analizando estas tres matrices se puede concluir que los resultados se encuentran alineados con las estrategias definidas como prioridad a trabajar en los objetivos estratégicos mencionados en el Balance Score Card así:

Como puede observarse en la Grafica PEEA, la cual se ubica en una posición del cuadrante número 1 de posición competitiva fuerte, donde las estrategias a implementar son:

- Desarrollo del mercado.
- Penetración en el mercado.
- Desarrollo de producto.
- Integración hacia adelante.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal.
- Diversificación concéntrica.

Estas estrategias son las mismas que se ven reflejadas en la priorización realizada a los factores críticos que se evaluaron en la matriz CPE, las cuales fueron coincidentes con la formulación de los objetivos estratégicos del Balance Score Card.

Tabla No. 20. Estrategias y Objetivos

Garantizar un flujo de caja para permitir compras de contado y obtener mejores negociaciones con proveedores y distribuidores	Plan de mercadeo: Ampliar la oferta de servicios para lograr captar mayor población y fortalecer la capacidad de negociación.	Garantizar un programa de calidad que fortalezca la integración de procesos y factores diferenciadores frente a la competencia que permita que el cliente elija nuestra empresa.	Lograr mayor capacidad de negociación a través del seguimiento de costos hospitalarios, aprovechando la infraestructura física, técnico comercial y de imagen que tenemos en la zona.	Establecer e implementar la política de planificación, coordinación y monitoreo de la producción de servicios con el objeto de incrementar la venta de servicios de salud	Planeación del talento humano de acuerdo a la productividad esperada
O1-F2 (Estrategia - Integración Hacia Adelante)	O1- O2- F1- F3 (Estrategia - Integración Hacia Adelante - Diversificación Concéntrica)	A2 - A3 - F3 (Estrategia - Desarrollo de Producto)	A4 - A5- A6- F2 (Desarrollo de Producto)	A4- F1 (Desarrollo de Producto)	A8 - D2 (Estrategia : mixtas)
121	147	102	151	169	152

Fuente. Elaboración Propia

9.2. PERSPECTIVAS DEL BSC EN LA E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE YARUMAL

Para lograr entregar una correcta respuesta por parte del BSC para la E.S.E. hospital San Juan de Dios de Yarumal, es necesario hacer referencia a la visión de la entidad y como esta herramienta puede contribuir a su alcance, lo que permitirá identificar procesos y reestructurarlos con el objetivo de conseguir el mejoramiento continuo de la misma. Por lo cual es necesario analizar cada una de las perspectivas de componen el BSC y como este puede contribuir al cumplimiento de la visión propuesta por la entidad. Primero que todo se hará referencia a la visión y como cada una de las perspectivas puede contribuir al cumplimiento de la misma.

Visión: La E.S.E Hospital San Juan de Dios de Yarumal será en el 2020 una organización reconocida a nivel regional por prestar servicios integrales de salud con óptimos estándares de calidad, equilibrio financiero y responsabilidad social.

Tabla No. 21. Perspectivas del BSC para la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal

Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje	
Objetivo	Indicador
Planeación del talento humano de acuerdo a la productividad esperada.	Indicadores de desarrollo del talento humano.
Establecer e implementar la política de planificación, coordinación y monitoreo de la producción de servicios con el objeto de incrementar la venta de servicios de salud.	Indicadores de planeación, monitoreo y de desarrollo producto.
Aprovechamiento de la infraestructura física, técnico comercial y de imagen que tenemos en la zona.	Indicadores de capacidad de atención, infraestructura física, comercial y de imagen.

Perspectiva de los Procesos	
Objetivo	Indicador
Garantizar un programa de calidad que fortalezca la integración de procesos y factores diferenciadores frente a la competencia que permita que el cliente elija nuestra empresa.	Indicadores de procesos y los resultados.

Perspectiva del Cliente	
Objetivo	Indicador
Ampliar la oferta de servicios para lograr	Indicadores de satisfacción del usuario y

captar mayor población y fortalecer la capacidad de negociación.	calidad del servicio prestado.
--	--------------------------------

Perspectiva Financiera	
Objetivo	Indicador
Garantizar un flujo de caja para permitir compras de contado y obtener mejores negociaciones con proveedores y distribuidores.	Indicadores financieros y de eficiencia.
Lograr mayor capacidad de negociación a través del seguimiento de costos hospitalarios	Indicadores financieros de costos.

Fuente. Elaboración propia

Como se puede notar, el BSC arroja una serie de estrategias y objetivos que encajan perfectamente en sus perspectivas, lo cual logra mejorar los pilares más importantes que se exponen en la visión de la E.S.E. Hospital san Juan de Dios de Yarumal, los cuales son:

- Servicios integrales de salud: mediante la planeación del talento humano, implementación de la planificación, coordinación y monitoreo de las actividades y aprovechamiento de la infraestructura física, técnica y tecnológica de la E.S.E. Hospital san Juan de Dios de Yarumal.
- Óptimos estándares de calidad: mediante garantizar un programa de calidad que fortalezca la integración de procesos y factores diferenciadores frente a la competencia que permita que el cliente la E.S.E. Hospital san Juan de Dios de Yarumal.
- Equilibrio financiero: mediante un flujo de caja adecuado y el seguimiento de los costos hospitalarios para su optimización.
- Responsabilidad social: mediante la ampliación de la oferta de servicios para prestar a la comunidad un portafolio completo para todas sus necesidades.

10. CONCLUSIONES

Luego de realizada la presente investigación se llegaron a las siguientes conclusiones, las cuales se apoyan en la realización de las matrices y el objetivo de desarrollar el BSC para la E.S.E. Hospital San Juan de Dios del municipio de Yarumal en el departamento de Antioquia:

- Es necesario que la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal cree estrategias que permitan el aprovechamiento adecuado de sus fortalezas y la minimización de sus debilidades, a través de una adecuada auditoria interna para evitar los reprocesos y fortalecer el talento humano mediante adecuados procesos de selección, capacitación y seguimiento, además es necesario tener un control estricto de los procesos de almacén y farmacia para hacer un uso adecuado de los insumos y tener un adecuado control de inventarios.
- Como institución se debe promover el mejoramiento y actualización tecnológica del sistema de información, ayudas diagnósticas, equipamiento e instalaciones físicas y mayor oportunidad en la prestación del servicio con condiciones de seguridad y calidad.
- En este mismo orden de ideas, es necesario promover la implementación de programas que hagan más atractiva la E.S.E. para los usuarios a la hora de pensar en los servicios de salud, como son:
 - ❖ El programa de humanización.
 - ❖ Seguridad del paciente.
 - ❖ Parto asistido y acompañado.
- Por otro lado, es necesario promover estrategias de acercamiento con la comunidad para el reconocimiento de la E.S.E. como:
 - ❖ Una institución amiga de los usuarios.
 - ❖ Promotora de la asistencia en espacios de la comunidad (eclesiásticos, alianzas de usuarios, escuelas y colegios).

- ❖ Facilitadora de la comunicación, además de promotora del reconocimiento y felicitación a los nuevos padres, condolencias frente a la pérdida de familiares, entre otras.
- ❖ Continuar con las brigadas médicas, odontológicas, vacunación, de promoción y prevención en programas como crecimiento y desarrollo, agudeza visual, control prenatal, planificación familiar, atención psicológica a las veredas y corregimientos del municipio cada mes.
- En la Matriz de Impacto Cruzado (MIC Interna), se puede observar lo siguiente:
 - ❖ **La variable interna con mayor dependencia es el nivel tecnológico**, el cual puede inferir en los sistemas de calidad, la integración de los procesos, el poder de negociación sobre los proveedores, la estructura técnica comercial, la infraestructura, la imagen de la compañía, la estructura de costos, el nivel logístico, los resultados en desarrollo, los sistemas de control para los despachos y las no conformidades internas. De todo lo anterior se puede deducir que el nivel tecnológico tiene la capacidad de permitir que la organización crezca o se rezague ante el mercado o la competencia.
 - ❖ **Las variables con mayor porcentaje de influencia son la capacidad financiera y la logística e integración de procesos**, lo que indica que para lograr el mejoramiento de los indicadores financieros es necesario intervenir los sistemas de calidad, inventarios, contabilidad, atención al usuario, entre otros.
- En la Matriz de Impacto Cruzado (MIC Externa), se puede observar lo siguiente:
 - ❖ **Las variables con mayor dependencia son el mercado con tendencia a calidad y bajos costos, el crecimiento del mercado nacional y los precios bajos de los competidores**, lo que obliga a la organización a pensar en estrategias de crecimiento que permitan desarrollar productos con un valor agregado más importante que el precio además de mejorar la fidelización del cliente y el posicionamiento institucional.
- En la matriz Mercado Interno y Externo (MIME), arrojo una información en la cual se evidencia una posición en **ATAQUE**, para la E.S.E. Hospital San Juan de

Dios de Yarumal significa que la empresa debe crear estrategias que permitan solidificarse en el mercado, ya que existen competidores importantes que pueden emprender un ataque a ciertos servicios que presta la entidad. Sin embargo, la empresa posee alta capacidad productiva y buena calidad en sus servicios, lo cual es percibido por sus usuarios, pero es necesario complementarla con un ajuste financiero que permita una mayor productividad, lo que en consecuencia llevara a la empresa a tomar una nueva posición de ataque. Finalmente, es importante resaltar que la empresa debe tener prudencia en las decisiones estratégicas, debido al comportamiento del sector y sus competidores.

- En la matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la ventaja competitiva de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal, está amparada en la calidad del servicio, un sistema de gestión de calidad, infraestructura adecuada y servicios necesarios para los usuarios.

En cuanto al clima interno de la organización se maneja seguridad y al externo competencia desleal, lo que promueve una devaluación del servicio por la manipulación de los precios que puede ofrecer la competencia, lo cual impide el crecimiento de la organización, sobre todo en los servicios que pertenecen al nivel uno de la prestación de los servicios de salud.

La fortaleza de la industria en la competencia, se presenta en proveedores de bienes y servicios eficientes, un mercado en el cual se hayan suficientes clientes y competencia nula en el nivel II, ya que la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal es la única entidad que presta los servicios de este nivel y para los usuarios si quieren cambiar deben movilizarse para otros municipios y se incrementarían sus costos.

La fortaleza financiera de la competencia se basa en suficiente liquidez, bajo endeudamiento, mejoramiento de la rentabilidad, al igual que una mejor rotación de cartera, además de una provisión de clientes suficientes en el nivel uno del servicio en salud.

- Como se puede ver, las estrategias cruzadas de la matriz DOFA permiten evidenciar la necesidad de promover procesos que permitan controlar cada una de las áreas mediante el mejoramiento de los procesos de calidad y la implementación de auditorías internas, que garanticen la adherencia a los procesos, guías, manuales y protocolos institucionales, para lograr una mejor atención de los usuarios, evitar el aumento en los costos por reprocesos, re intervenciones, generación de glosas, eventos adversos; esto se lograra mediante el trabajo bajo la implementación de altos estándares de calidad, lo que permitirá:
 - ❖ Aumentar la producción.
 - ❖ La fidelización del cliente.
 - ❖ El posicionamiento en el sector.
 - ❖ Obtener una sostenibilidad y viabilidad financiera que garantice la permanencia en el tiempo como empresa prestadora de servicios de Salud, teniendo como pilar fundamental los procesos de selección, capacitación, inducción y reintroducción del talento humano.
- Analizando las matrices: Matriz Cuantitativa de planeación estratégica “CPE”, Matriz de objetivos estratégicos “OE” Y la matriz de evaluación estratégica “MEE”, se puede concluir que los resultados se encuentran alineados con las estrategias definidas como prioridad a trabajar en los objetivos estratégicos mencionados en el Balance Score Card así:
 - ❖ Como puede observarse en la gráfica de la matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción (PEEA), se presenta una ubicación en la gráfica en el cuadrante no. 1, de posición competitiva fuerte, donde las estrategias a implementar son:
 - Desarrollo del mercado.
 - Penetración en el mercado.
 - Desarrollo de producto.
 - Integración hacia adelante.
 - Integración hacia atrás.

- Integración horizontal.
- Diversificación concéntrica.
- Las estrategias mencionadas anteriormente, son las mismas que se ven reflejadas en la priorización realizada a los factores críticos que se evaluaron en la matriz de calificación del potencial estratégico (CPE), las cuales fueron coincidentes con la formulación de los objetivos estratégicos del Balance Score Card.

Como conclusiones generales de esta investigación en la cual se tuvo en cuenta las necesidades de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal, las cuales fueron analizadas mediante una serie de matrices con lo cual se busca proponer el diseño de un BSC que permita mejorar la estabilidad financiera en el corto plazo y proyectar en el mediano y largo plazo la estabilidad financiera, de procesos y talento humano se obtuvieron las siguientes:

- Para la E.S.E. Hospital San Juan de Dios del municipio de Yarumal, el BSC es una herramienta metodológica que permite realizar una correcta autoevaluación de la entidad, lo que permite el reconocimiento de los procesos y el mejoramiento continuo de los mismos.
- Por otro lado, con el diseño y posterior implementación del BSC en la entidad y el seguimiento continuo, se logrará el mejoramiento de los procesos de calidad mediante la identificación de indicadores, lo que permite la utilización de la información como una herramienta importante en el mejoramiento de los estados financiero y administrativo de la entidad.
- Con la realización de esta investigación se lograron evidenciar diferentes problemáticas que afectan a la E.S.E., las cuales mediante indicadores y matrices lograron evidenciar que existen una serie de variables que influyen y otras que son dependientes sobre otras variables, lo que permite diseñar estrategias para mejorar indicadores.
- En este orden de ideas, el BSC busca la consolidación de la información consignada en las diferentes matrices, lo que permite evidenciar la posición de

cada una de las variables y que es necesario realizar la evaluación adecuada de cada uno de los indicadores propuestos para cada una de las áreas de la organización.

- Es realmente un reto para la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal, trabajar con un Balanced Score Card, el cual le ayudara a direccionar las estrategias que implementadas buscaran el equilibrio de las distintas perspectivas que lo componen.
- La utilización del BSC le permitirá a la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal, conectar la misión, la visión y los objetivos con el desarrollo de las diferentes actividades y procesos que se ejecutan diariamente, todo esto sucede mediante la utilización de una serie de indicadores que se proponen para cada una de las perspectivas que lo componen, además de generar a su vez el camino adecuado que permita mejorar los planes que se diseñen para ella. Esta herramienta será realmente valiosa en la medida que se trabaje y se asuma como una herramienta de gestión.

11.RECOMENDACIONES

De la siguiente investigación se pueden entregar las siguientes recomendaciones:

- Es necesario tener en cuenta que el BSC es una herramienta de la gestión proactiva y de la toma de decisiones oportunas, ya que permitirá obtener información interna y externa que permita reconocer la situación actual de la entidad y mejorar los resultados esperados.
- Por otro lado, es necesario implementar el BSC, ya que con él se logra construir el paso a paso de la dirección estratégica que debe estar alineada con las demandas del mercado y la consecución de los objetivos propuestos.
- Es necesario que con el desarrollo del BSC se logre la construcción adecuada del mapa estratégico, el cual es un componente esencial de la herramienta y que permitirá entrelazar las perspectivas que lo componen.

- Con la puesta en marcha del BSC, se logrará un balance entre las diferentes perspectivas de la organización, haciendo referencia puntual en el área financiera y administrativa de la E.S.E., lo que promueve la medición de indicadores, ubicar los periodos de tiempo adecuados para el logro de los objetivos y el alcance de las metas, además de la construcción de estrategias que permitan enfocar la dirección organizacional.

De manera general se recomienda lo siguiente:

- Aplicar la herramienta del BSC que se expone en los anexos 3, 4 y 5, independientemente de la administración que este en la gerencia de la E.S.E. para promover las mediciones que permitan contar con un análisis de la organización adecuado.
- Que la herramienta del BSC que se expone en los anexos 3, 4 y 5 se apruebe mediante acta de junta directiva y esta sea elevada a acuerdo de la misma para su posterior puesta en marcha.
- Que se incluya dentro del orden del día de la junta directiva, la evaluación de los resultados de la herramienta del BSC expuesta en los anexos 3, 4 y 5, como mínimo semestralmente.
- Después de ser aprobada y adoptada la herramienta del BSC, como instrumento gerencial, socializarlo con todos los colaboradores de la empresa.
- Realizar estudio técnico de viabilizarían de incorporación de talento humano a la planta de cargos institucional, para mejorar el flujo de caja institucional.

12. BIBLIOGRAFÍA

1 Espinel JEG. La Crisis de la Salud en Colombia. "La causa de las causas" y posibles . soluciones. Una visión desde lo nacional. Ideas y Salud. 2015;; p. 1-8.

2MinSalud. Convenio de Desempeño 0392 de 2004. [Online].; 2004. Available from: . HYPERLINK

"https://issuu.com/dencyarmandozapatajimenez9/docs/cumplimiento_convenio_de_reestructu"

https://issuu.com/dencyarmandozapatajimenez9/docs/cumplimiento_convenio_de_reestructu .

- 3 El Congreso de Colombia. Ley 715 del 2001. [Online].; 2001. Available from:
HYPERLINK ["http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf"](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf)
http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf.
- 4 Congreso de Colombia. Ley 1438 de 2011. [Online].; 2011 [cited 2017 Agosto 10]. Available from: HYPERLINK
"https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf"
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf.
- 5 El Congreso de Colombia. Art. 8. [Online].; 2013. Available from: HYPERLINK
"http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=51120"
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=51120>.
- 6 MinSalud. Resolución 1877 de 2013. [Online].; 2013. Available from: HYPERLINK
"https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1877-de-2013.pdf"
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1877-de-2013.pdf>.
- 7 CDAGN ECDdAGdIN. Acuerdo 005 de 2013. [Online].; 2013. Available from:
HYPERLINK ["http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=52521"](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=52521)
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=52521>.
- 8 MinSalud. Resolución 1893 de 2015. [Online].; 2015. Available from: HYPERLINK
"https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%201893%20de%202015.pdf"
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%201893%20de%202015.pdf.
- 9 MinSalud. Resolución 2184 de 2016. [Online].; 2016. Available from: HYPERLINK
"https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202184%20de%202016.pdf"
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202184%20de%202016.pdf.
- 1 El Congreso de Colombia. Ley 10 de 1990. [Online].; 1990. Available from:
0 HYPERLINK ["http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3421"](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3421)
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3421>.
- 1 El Congreso de Colombia. Art. 186. [Online].; 1993. Available from: HYPERLINK
1 "http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248"
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>.
- 1 El Congreso de Colombia. Ley 60 de 1993. [Online].; 1993. Available from:
2 HYPERLINK
"http://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/bitstream/handle/20.500.11762/20184/ley_60_1993.pdf?sequence=1&isAllowed=y"
http://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/bitstream/handle/20.500.11762/20184/ley_60_1993.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- 1 Gaviria TC. Decreto 1876 de 1994. [Online].; 1994 [cited 2016 Julio 23. Available
3 from: HYPERLINK

- . "http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3356"
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3356>.
- 1 El Ministerio de Gobierno. Decreto 1298 de 1994. [Online].; 1994 [cited 2018 03 01].
 4 Available from: HYPERLINK
 . "https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/Decreto-1298-1994.pdf"
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/Decreto-1298-1994.pdf>.
- 1 Alcaldía de Yarumal. Presentación del Municipio. [Online].; 2018. Available from:
 5 HYPERLINK "https://www.yarumal.gov.co/alcaldia/presentacion"
 . <https://www.yarumal.gov.co/alcaldia/presentacion>.
- 1 Yarumal ESEHSJdDd. Organigrama. [Online].; 2018 [cited 2018 Febrero 25. Available
 6 from: HYPERLINK "http://www.hospitalyarumal.gov.co/"
 . <http://www.hospitalyarumal.gov.co/>.
- 1 Municipio de Yarumal. Secretaria de Salud y Bienestar Social. Sistemas de
 7 Información en Salud. [Online].; 2013. Available from: HYPERLINK
 . "http://www.data.yarumal.gov.co/documentos/salud-2014/asis-version-4-2.pdf"
<http://www.data.yarumal.gov.co/documentos/salud-2014/asis-version-4-2.pdf>.
- 1 Úsuga ME. Impactos sociales y económicos de la hidroeléctrica en Ituango. [Online].;
 8 2014. Available from: HYPERLINK
 . "http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2154/TG_AE_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y"
http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2154/TG_AE_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- 1 DANE. Población Pueblo Bello - Cesar. [Online].; 2018 [cited 2017 Agosto 10].
 9 Available from: HYPERLINK "http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion"
 . <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.
- 2 Chicaíza L, García M, Romano G. La aversión al riesgo en la toma de decisiones
 0 médicas: una revisión. Lecturas de Economía, núm. 75. 2011;; p. 163-185.
- .
- 2 MinSalud. Resolución 1740 de 2008. [Online].; 2008 [cited 2019 Abril 10. Available
 1 from: HYPERLINK
 . "https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resoluci%C3%B3n_1740_de_2008.pdf"
https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resoluci%C3%B3n_1740_de_2008.pdf.
- 2 Rivera CN. Riesgo Financiero. [Online].; 2015. Available from: HYPERLINK
 2 "http://www.bdigital.unal.edu.co/51282/1/1020721653.2015.pdf"
 . <http://www.bdigital.unal.edu.co/51282/1/1020721653.2015.pdf>.
- 2 Álvarez UG, Roca GS, Chaux DMA, Pineda GFY. Fase IV. [Online].; 2012. Available
 3 from: HYPERLINK
 . "https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/IA/SSA/Implementa

cion-Sistema-SAR.pdf"

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/IA/SSA/Implementacion-Sistema-SAR.pdf>.

2Reina AM, Angulo ESI, Segura CÁM, Trujillo ZÁ. Elementos para la Gestión de
4Riesgos en las Entidades Promotoras de salud del régimen contributivo en Colombia.
. CES Med. [online]. 2010, vol.24, n.1. 2010;; p. 19-35.

2MinSalud. Gestión Integral del Riesgo en Salud. [Online].; 2018 [cited 2019 Enero 15.
5Available from: HYPERLINK

. "https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/girs-
perspectiva-desde-aseguramiento.pdf"

[https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/girs-
perspectiva-desde-aseguramiento.pdf](https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/girs-perspectiva-desde-aseguramiento.pdf).

2MinSalud. Resolución 2509 2012. [Online].; 2012 [cited 2017 Agosto 10. Available
6from: HYPERLINK

. "https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-
2509-de-2012.PDF"

[https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-
2509-de-2012.PDF](https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-2509-de-2012.PDF).

2Castro ICA. La administración cuantitativa del riesgo financiero en la provisión de un
7plan de salud. Revista Gerencia y Políticas de Salud. 2015 Enero - Junio; 14(28).

2Prieto A, Martínez M. Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa
8para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas.
. Revista de Ciencias Sociales (Ve). 2004 Mayo - Noviembre; X(2).

2Kaplan RS, Norton DP. El Cuadro de Mando Integral Tercera Edición Revisada
9Boston: Harvard Business Press; 2014.

3Alveiro MC. El Balancer Score Card como Herramienta de Evaluación en la Gestión
0Administrativa. Revista Científica "Visión de Futuro". 2011 Julio - Diciembre; 15(2).

3Pérez HDdC, Pirona JA. Perspectivas "Financiera" y "De Clientes" del Cuadro de
1Mando Integral aplicadas a la gerencia media de la Universidad Nacional
. Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Multiciencias. 2012 Enero - Diciembre;
12.

3Díaz CA, Marrero DF. El Modelo Scor y el balanced Score Card, una Poderosa
2Combinación Intangible para la Gestión Empresarial. Revista Científica "Visión de
. Futuro". 2014 Enero - Junio; 18(1).

3Nava RMA. Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera
3eficiente. Revista Venezolana de Gerencia. 2009 Octubre - Diciembre; 14(48).

3Pérez GSL. Selección de Índices Financieros Mediante Técnicas Estadísticas del
4Análisis Multivariante. Entramado. 2013 Enero - Junio; 9(1).

3Gallo MEH. BSC en Institución Prestadora de Servicios de Salud. [Online].; 2011

- 5[cited 2018 Noviembre 10. Available from: HYPERLINK
 . "https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/76381/mod_resource/content/1/Modulo_5/BALANCE_SCORE_CARD_APLICADO_A_UN_HOSPITAL.pdf"
https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/76381/mod_resource/content/1/Modulo_5/BALANCE_SCORE_CARD_APLICADO_A_UN_HOSPITAL.pdf.
- 3González GP. LA INTEGRACIÓN DEL BALANCED SCORECARD (BSC) Y EL
 6ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP) PARA EFECTOS DE JERARQUIZAR
 . MEDIDAS DE DESEMPEÑO Y TOMA DE DECISIÓN EN UNA INSTITUCIÓN
 FINANCIERA. Revista Universo Contábil. 2009 Abril - Junio; 5(2).
- 3Ayala VME. Balanced Score Card - Importancia en los Sistemas de Calidad. [Online].;
 72011 [cited 2019 Febrero 20. Available from: HYPERLINK
 . "https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3358/AyalaVeloza?sequence=2"
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3358/AyalaVeloza?sequence=2>.
- 3David dSAC, Lastra FAL. Diseño de un Sistema de Indicadores de gestión Bajo las
 8Perspectivas del "balanced Score Card" BSC en la Camara de Comercio de Santa
 . Marta. [Online].; 2007 [cited 2018 Noviembre 20. Available from: HYPERLINK
 "http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/159/36536361.pdf?sequence=1&isAllowed=y"
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/159/36536361.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- 3Gallardo CR. Uso de Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión en el Sector
 9Salud. Caso de Estudio: Superintendencia de Salud. [Online].; 2013 [cited 2018
 . Agosto 25. Available from: HYPERLINK
 "https://www.researchgate.net/publication/320840616_Uso_de_Balanced_Scorecard_como_Herramienta_de_Gestion_en_el_Sector_Salud_Caso_de_Estudio_Superintendencia_de_Salud"
https://www.researchgate.net/publication/320840616_Uso_de_Balanced_Scorecard_como_Herramienta_de_Gestion_en_el_Sector_Salud_Caso_de_Estudio_Superintendencia_de_Salud.
- 4Cárdenas GMA, Villamizar PAP. Diseño de un Cuadro de Mando Integral (Balanced
 0Score Card) para Comparta EPS - S. [Online].; 2016 [cited 2019 Marzo 20. Available
 . from: HYPERLINK "http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164816.pdf"
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164816.pdf>.
- 4Palacio EGC. Diseño de una Propuesta del Balanced Score Card (BSC) para la
 1Evaluación de la Implementación de los Procesos de Calidad en la E.S.E. Hospital
 . San Juan de Dios de Santa Fe de Antioquia. [Online].; 2011 [cited 2019 Marzo 20.
 Available from: HYPERLINK
 "https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/414/Dise%C3%B1o%20de%20una%20propuesta%20del%20Balanced%20Scorecard%20(BSC)%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20los%20procesos%20de%20calidad%20en%20la%20ESE%20Hospital"
[https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/414/Dise%C3%B1o%20de%20una%20propuesta%20del%20Balanced%20Scorecard%20\(BSC\)%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20los%20procesos%20de%20calidad%20en%20la%20ESE%20Hospital](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/414/Dise%C3%B1o%20de%20una%20propuesta%20del%20Balanced%20Scorecard%20(BSC)%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20los%20procesos%20de%20calidad%20en%20la%20ESE%20Hospital)

[evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20los%20procesos%20de%20calidad%20en%20la%20ESE%20Hospital](#).

4 Cifuentes CD, Muñoz PF. Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la
2 Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile. [Online].;
. 2010 [cited 2018 Octubre 30. Available from: HYPERLINK
"http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112466/BALANCED%20SCORECA
RD.pdf?sequence=1"
[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112466/BALANCED%20SCORECAR
D.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112466/BALANCED%20SCORECARD.pdf?sequence=1).

4 El Congreso de Colombia. Ley 1751 de 2015. [Online].; 2015 [cited 2018 Marzo 02.
3 Available from: HYPERLINK
". "https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf"
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf.

4 MinSalud. Resolución 429 de 2016. [Online].; 2016 [cited 2018 Marzo 03. Available
4 from: HYPERLINK
". "https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%200429%20
de%202016.pdf"
[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%200429%20d
e%202016.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%200429%20de%202016.pdf).

4 MinSalud. Resolución 8430 de 1993. [Online].; 1993 [cited 2018 Julio 19. Available
5 from: HYPERLINK
". "https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCI
ON-8430-DE-1993.PDF"
[https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCI
ON-8430-DE-1993.PDF](https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF).

4 Then L, Pimentel S, Olivero P, Soto A, Luna A, Cruz G, et al. El Análisis de las
6 Fuerzas Competitivas de Porter en el Sector de la Promoción Inmobiliaria del Gran
. Santo Domingo. Ciencia y Sociedad. 2014; 39(3).

4 Arango MXA, Cuevas PVA. MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL: MATRIZ DE
7 IMPACTOS CRUZADOS MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CLASIFICACIÓN
. (MICMAC). Repositorio Universidad Autónoma de Nuevo León. 2014 Junio;
30([http://eprints.uanl.mx/6167/1/24.%20capitulo%20Metodologia%20-
%20MICMAC%20%28Direcci%C3%B3n%20del%20libro%20a%20la%20venta%20http
www.tirant.commexlibro9788416062324%23%29.pdf](http://eprints.uanl.mx/6167/1/24.%20capitulo%20Metodologia%20-%20MICMAC%20%28Direcci%C3%B3n%20del%20libro%20a%20la%20venta%20http%20www.tirant.commexlibro9788416062324%23%29.pdf)).

4 Ponce TH. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias
8 de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología.
. 2007;; p. 113-130.

4 Núñez J, Zapata JG, Castañeda C, Fonseca SM, Ramírez J. La sostenibilidad
9 financiera del Sistema de Salud Colombiano - Dinámica del gasto y principales retos
. de cara al futuro Bogotá: Fedesarrollo; 2012.

5 Correa JA. Universidad EAFIT. [Online].; 2016. Available from: HYPERLINK
0 "https://docs.google.com/document/d/1q6JAh12KlrHjdFsJFj3YLB4aLTB_ibsWjPSJ3rul
. lva/edit"
https://docs.google.com/document/d/1q6JAh12KlrHjdFsJFj3YLB4aLTB_ibsWjPSJ3rull

[vA/edit](#) .

5MinSalud. Política de Atención Integral en Salud. [Online].; 2016 [cited 2018 Marzo 103. Available from: HYPERLINK

. "https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/modelo-pais-2016.pdf"

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/modelo-pais-2016.pdf> .


5Robayo E. Modelo de un sistema de inteligencia de negocios basado en S-BSC para 2 entidades prestadoras de servicio de salud de alta complejidad sin ánimo de lucro . (Modelo S-BSC para EPSSAC). [Online].; 2014. Available from: HYPERLINK

"http://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/303/1/FC-Maestria%20en%20Gestion%20de%20la%20Informaci%C3%B3n-80872862.pdf"

<http://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/303/1/FC-Maestria%20en%20Gestion%20de%20la%20Informaci%C3%B3n-80872862.pdf> .

ANEXOS

Anexo No. 1. Entrevistas Altos funcionarios de la E.S.E. San Juan de Dios de Yarumal

	Entrevista sobre la estrategia de direccionamiento para establecer medidas orientadas a la superación del riesgo financiero en la E.S.E. Hospital San Juan de Dios del municipio de Yarumal 2018 – 2019	
Fecha:	Nombre:	
Cargo:	Encuesta No:	
1. ¿Cuándo inicio su labor en la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Yarumal, que perspectivas encontró con respecto al riesgo financiero en el que se encontraba la entidad?		
2. ¿Cómo ve la opción que propone el Estado colombiano, con respecto a la superación del riesgo financiero en las entidades que prestan los servicios de salud?		
3. ¿Considera que la clasificación del riesgo que emite el Ministerio de Salud y Protección Social es la adecuada?		
4. ¿Cree usted que la plataforma estratégica actual de la E.S.E. está alineada con la superación del riesgo financiero?		
5. Dentro de las áreas que se manejan en la E.S.E. ¿Cuáles cree usted que tienen una incidencia directa con el riesgo financiero?		
6. ¿Considera usted una buena opción para la E.S.E. la implementación de estrategias de direccionamiento que permitan la superación del riesgo financiero?		
7. Teniendo en cuenta los cambios que necesita la E.S.E. ¿Qué áreas y procesos requieren estrategias de direccionamiento?		
8. ¿Considera usted que las estrategias de direccionamiento que se implementen en la E.S.E. permitirán superar el riesgo financiero?		
9. Cuales estrategias de direccionamiento considera adecuadas para implementar en la E.S.E.		
10. ¿Qué tan importante considera usted que es implementar el seguimiento a las estrategias de direccionamiento que se detecten?		

Anexo No. 2. Análisis de Matrices

Sigla	Matriz	Para que sirve o que mide
MIME	Matriz de Mercado Interno y Externo	Permite la evaluación de la organización o alguno de sus componente, teniendo en cuenta los factores internos y externos, lo que permite cuantificar indicadores que se ubican en algún lado de la matriz que se compone de diferentes cuadrantes que buscan la creación de diferentes estrategias.
PEEA	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	Permite mostrar si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.
CPE	Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	Permite clasificar las estrategias que posee la organización para obtener una lista de prioridades.
OE	Matriz de Objetivos Estratégicos	Permite analizar las estrategias necesarias y adecuar los objetivos de la organización para construir una alineación adecuada.
MEE	Matriz de Evaluación Estratégica	Permite la formulación de estrategias alternativas mediante el análisis de la posición competitiva y la velocidad de crecimiento del mercado.
MPC	Matriz de Perfil de Competencia	Permite realizar un comparativo entre la organización y la competencia.
MEM	Matriz de Evaluación de la Misión	Permite la reformulación de la misión para que esta compagine con las necesidades de la organización teniendo en cuenta los hallazgos en las matrices propuestas.
CPE	Matriz de Calificación del Potencial Estratégico	Permite medir los nuevos alcances de las estrategias que se pueden implementar en la empresa.
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos	Permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa.
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos	Resume y evalúa las fortalezas y las debilidades definidas por las auditorías internas.
MIC	Matriz de Impacto Cruzado Interno y Externo	Permite evaluar los cambios en la probabilidad de que ocurra un conjunto de eventos como consecuencia de la ocurrencia real de uno de ellos.

Anexo No. 3. Iniciativas Propuestas por el BSC

Iniciativas Propuestas para cada Perspectiva del BSC				
Finanzas	Inicio	Fin	Encargado	Presupuesto
1. Garantizar un flujo de caja para permitir compras de contado y obtener mejores negociaciones con proveedores y distribuidores.	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Contador y Subdirector Administrativo y Financiero	\$458.015.030
2. Lograr mayor capacidad de negociación a través del seguimiento de costos hospitalarios, aprovechando la infraestructura física, técnica comercial y de imagen que tenemos en la zona.	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Contador y Subgerente Administrativo y Financiero	
Mercadeo				
3. Plan de mercadeo: Ampliar la oferta de servicios para lograr captar mayor población y fortalecer la capacidad de negociación.	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Subdirección Administrativa y Financiera	\$112.183.250
Procesos				
4. Establecer e implementar la política de planificación, coordinación y monitoreo de la producción de servicios con el objeto de incrementar la venta de servicios de salud	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Subdirección Científica	\$409.352.125
5. Planeación del talento humano de acuerdo a la productividad esperada	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Subdirección Científica y Subdirección Administrativa y Financiera	
6. Garantizar un programa de calidad que fortalezca la integración de procesos y factores diferenciadores frente a la competencia que permita que el cliente elija nuestra empresa.	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Subdirección Científica	

Personas				
7. Implementar el programa de humanización institucional (parto acompañado, humanizado), fortalecimiento de canales de comunicación (uso de redes sociales, tecnología informática) e implementación de políticas de atención preferencial, fortalecimiento de procesos con sistema de calidad, estrategias posventa, política anti trámites del usuario	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Subdirección Científica	\$405.770.000
8. Implementar el sistema de asignación del proceso de citas vía internet, web, telefónica e implementar el servicio de tomografías y ayudas diagnosticas de tercer y cuarto nivel.	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Subdirección Científica	

Anexo No. 4. Tipos de Indicadores

Perspectiva	Tipo	Objetivo
Financiera	Cumplimiento	Mejorar liquidez del hospital.
	Cumplimiento	Mejorar rentabilidad operativa.
Cliente y Mercado	Impacto	Formular un plan de mercadeo que potencie las alianzas y ventas de la E.S.E.
	Actuación	Mejorar los tiempos de respuesta de autorizaciones de las aseguradoras.
Interna	Impacto	Formular un programa de auditoria interna y continua a los procesos administrativos de gestión de facturación, cartera, y glosas.
	Impacto	Formular un programa de auditoria interna y concurrente a los procesos de prestación de servicios con énfasis en el mejoramiento de la productividad de las áreas.
Aprendizaje	Impacto	Capacitación del talento humano en el manejo del software de costos, facturación, cartera y glosas.
	Impacto	Capacitar y formar al personal de las áreas en auditoria interna y control de la calidad, que incluya la certificación de grupos de auditores internos.
	Actuación	Socialización de manuales de procesos y procedimientos por medio un programa de inducción, un plan de capacitación institucional y el proceso de reinducción en las áreas.

Anexo No. 5. Características de los Indicadores

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descripción del Objetivo	Formula	Unidad	Unidad	Metas Anuales				Fre. Medida	Fre. Control	Responsable
						Límites	Año 1	Año 2	Año 3			
Financiera	Mejorar liquidez del hospital	Lograr mejorar la liquidez de la empresa y obtener mayor flujo de caja, control de costos, manejo de inventarios y seguimiento a la facturación, cartera y glosas	Liquidez inmediata de primer grado: (disponible + inversiones) / pasivo corriente	0,02	Veces	Superior	Mayor a 0,5	1	1	Mes	Mes	Contador y Subgerente Administrativo y financiero
			Liquidez inmediata de segundo grado: (disponible + inversiones + deudores efectivos) / pasivo corriente	5,79	Veces	Superior	Mayor a 0,5	1	1	Mes	Mes	
			Rotación de cartera: Valor cartera recaudado / Valor total de la cartera	222	Días	Superior	180 días	150 días	120 días	Mes	Mes	Coordinador de facturación y subdirector administrativo
			Rotación de inventarios: Días de inventario mes anterior / días de inventario mes actual.	25	Días	Superior	20	20	20	Mes	Mes	Coordinador de almacén y subdirector administrativo
	Mejorar rentabilidad operativa	Lograr mejorar la rentabilidad financiera por medio de un control de costos y gastos, con una programación de la producción acorde al talento humano disponible y seguimiento a la ejecución contractual.	Utilidad o margen operativo: Ingresos - costos - gastos de operación institucional mes actual VS mes anterior.	1.089.770.078	Días	Superior	Mayor a 1	Mayor a 1	Mayor a 1	Mes	Mes	Contador y Subgerente Administrativo y financiero
			Ebitda mes actual / Ebitda mes anterior.	0,41	Veces	Superior	mayor a 1	mayor a 1	mayor a 1	Mes	Mes	
			ROA: ebitda/activo total	11,04 %	%	Superior	mayor a 12%	mayor a 15%	mayor a 20%	Mes	Mes	
						Inferior						
Clientes y Mercado	Formular un plan de mercadeo que potencie las alianzas y ventas de la ESE	Formular un plan de mercadeo que mejore la venta de servicios, la gestión de autorizaciones y los ingresos para la institución por medio de implementación de visitas a clientes.	Visitas ejecutadas /visitas programadas *100		%	Superior	mayor al 90%	mayor al 90%	mayor al 90%	Mes	Mes	Funcionario del SIAU y subdirección administrativa
			Aumento Ticket promedio ventas clientes: mes actual Vs mes anterior		Veces	Superior	mayor a 1	mayor a 1	mayor a 1	Mes	Mes	Coordinadora de facturación y subdirección administrativa
			Número de autorizaciones generadas para la ESE desde IPS área de influencia/ números de anexos generados en IPS área de influencia b*100		%	Superior	mayor del 85%	mayor del 90%	mayor del 90%	Mes	Mes	Aún. Administrativo de autorizaciones y Subdirección Científica.
	Mejorar los tiempos de respuesta de autorizaciones de las aseguradoras.	Incrementar el porcentaje de autorizaciones para la ESE mediante la Gestión directa de los anexos técnicos con las centrales de autorización de las aseguradoras.	porcentaje de autorizaciones para la ESE /anexos técnicos generados por la ESE (por cada EPS)	%		Superior	mayor del 90%	mayor del 90%	mayor del 95%	Mensual	Mensual	
						Inferior						
Interna	Formular un programa de auditoria interna y continua a los procesos administrativos de gestión de facturación, cartera, y glosas.	Mejorar el funcionamiento de los procesos administrativos mediante la implementación de auditorías internas.	total de procesos con cumplimiento mayor al 90% /total de procesos auditados *100		%	Superior	90%	95%	95%	Mensual	Mensual	Subdirección financiera , calidad y control interno
			Glosas mes actual /Glosas mes anterior * 100		%	Superior	1%	menor al 1%	menor al 1%	Mensual	Mensual	Coordinación de facturación y subdirección administrativa
			Valor de glosas generadas por causa /Valor total de glosas generadas en la ESE *100		%	Superior	30%	20%	20%	Mensual	Mensual	
	Formular un programa de auditoria interna y concurrente a los procesos de prestación de servicios con énfasis en el mejoramiento de la productividad de las áreas.	Mejorar el funcionamiento de los procesos asistenciales mediante la implementación de auditorías internas.	total de eventos adversos presentados por servicio/total de atenciones realizadas por servicio *100		%	Superior	menor al 1%	menor al 1%	menor al 1%	Mensual	Mensual	Calidad , seguridad del paciente y subdirección científica
			porcentaje de adherencia a guías por principal causa		%		mayor al 90%	mayor al 90%	mayor al 90%	Mensual	Mensual	Coordinación médica y subdirección científica
			oportunidad citas consulta externa por especialidad		Días		según norma	según norma	según norma	Mensual	Mensual	Gesis y subdirección científica
			oportunidad citas consulta externa medicina general		Días		3 días	3 días	3 días	Mensual	Mensual	
			total de procesos asistenciales con		%	Superior	90%	95%	95%	Mensual	Mensual	Calidad y subdirección

			cumplimiento mayor al 90% /total de procesos auditados *100			Inferior	80%	90%	90%			científica
			Promedio días estancia hospitalización		Días	Superior	4	4	4	Mensual	Mensual	Gesis y subdirección científica
			Número de usuarios de urgencias con definición de conducta antes de 6 horas /total de usuarios ingresados a urgencias para observación *100		%	Inferior	mayor del 90%	mayor del 90%	mayor del 95%	Mensual	Mensual	
			total de eventos adversos gestionados/total de eventos adversos reportados *100			Superior	100%	100%	100%	Mensual	Mensual	Calidad , seguridad del paciente y subdirección científica
						Inferior	95%	95%	95%			
Aprendizaje	Capacitación del talento humano en el manejo del software de costos, facturación, cartera y glosas.	Estandarizar el conocimiento de los procesos de costos, facturación y cartera, con el fin de reducir las no conformidades administrativas mediante un programa de capacitación, evaluación y seguimiento en cada área según el perfil del cargo.	Total de evaluaciones de temas de capacitación administrativa en facturación, glosas y cartera con porcentaje mayor al 90%/total de capacitaciones realizadas al personal por tema específico		%	Superior	90%	95%	95%	Mensual	mensual	Jefe de talento humano y subdirección administrativa y financiera
						Inferior	80%	85%	85%			
	Capacitar y formar al personal de las áreas en auditoría interna y control de la calidad, que incluya la certificación de grupos de auditores internos.	Certificar auditores internos en los procesos asistenciales con el fin de fomentar la cultura del autocontrol y garantizar el cumplimiento de guías y protocolos de atención.	total de evaluaciones de temas de capacitación de guías y protocolos clínicos con porcentajes mayores al 90%/total de capacitaciones realizadas al personal por tema específico		%	Superior	90%	95%	95%	Mensual	Mensual	Jefe de talento humano y subdirección científica
						Inferior	80%	85%	85%			
	Socialización de manuales de procesos y procedimientos por medio un programa de inducción, un plan de capacitación institucional y el proceso de reinducción en las áreas.	Garantizar el conocimiento integral de las políticas internas institucionales, guías de atención y manuales de procesos y fortalecer la competencia del talento humano.	Total de funcionarios de la E.S.E. con evidencia de inducción específica/total de funcionarios de la E.S.E.		%	Superior	95%	95%	95%	Mensual	Mensual	Jefe de talento humano y subdirección científica
						Inferior	90%	90%	90%			
			Total de funcionarios de la E.S.E. con evidencia de reinducción anual específica/total de funcionarios de la E.S.E.		%	Superior	95%	95%	98%	Mensual	Mensual	Jefe de talento humano y subdirección científica
						Inferior	90%	90%	95%			

Anexo No. 6. Mapa Estratégico

Implantación y Evaluación de la Estrategia Cuadro de Mando Integral			
Objetivo General	Analizar el diseño de un cuadro de mando integral para lograr la Estabilidad financiera de la ESE Hospital San Juan de Dios del Municipio de Yarumal en el corto plazo, y proyectar en el mediano y largo plazo la estabilidad financiera, de procesos y talento Humano		
Mapa Estratégico			
Perspectiva	Objetivos Estratégicos		
Financiera	Mejorar liquidez del hospital	Mejorar rentabilidad operativa	
Clientes y Mercado	Formular un plan de mercadeo que potencie las alianzas y ventas de la E.S.E.	Mejorar los tiempos de respuesta de autorizaciones de las aseguradoras.	
Interna	Formular un programa de auditoria interna y continua a los procesos administrativos de gestión de facturación, cartera, y glosas.	Formular un programa de auditoria interna y concurrente a los procesos de prestación de servicios con énfasis en el mejoramiento de la productividad de las áreas.	
Aprendizaje	Capacitación del talento humano en el manejo del software de costos, facturación, cartera y glosas.	Capacitar y formar al personal de las áreas en auditoria interna y control de la calidad, que incluya la certificación de grupos de auditores internos.	Socialización de manuales de procesos y procedimientos por medio un programa de inducción, un plan de capacitación institucional y el proceso de reinducción en las áreas.

Anexo No. 7. Plan Estratégico

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Resultado Esperado Corto Plazo	Resultado Esperado Mediano Plazo	Resultado Esperado Largo Plazo	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Punto de Ejecución
Financiera	Mejorar liquidez del hospital	2%	3%	4%	Subdirección Administrativa y financiera	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Subdirección administrativa y financiera
	Mejorar rentabilidad operativa	2%	2%	2%	Subdirección Administrativa y financiera	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Subdirección administrativa y financiera
Clientes y Mercado	Formular un plan de mercadeo que potencie las alianzas y ventas de la ESE	1,5%	2%	3%	Gerente y subdirección administrativa y financiera	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Subdirección administrativa y financiera
	Mejorar los tiempos de respuesta de autorizaciones de las aseguradoras.	55	50	50	Subdirección científica	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Subdirección científica
Interna	Formular un programa de auditoria interna y continua a los procesos administrativos de gestión de facturación, cartera, y glosas.	70%	mayor a 80%	mayor a 90%	Líder calidad y control interno	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Departamento de Calidad
	Formular un programa de auditoria interna y concurrente a los	60%	70%	mayor a 90%	Líder calidad	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Departamento de Calidad

	procesos de prestación de servicios con énfasis en el mejoramiento de la productividad de las áreas.							
Aprendizaje	Capacitación del talento humano en el manejo del software de costos, facturación, cartera y glosas.	80%	90%	100%	Jefe de Talento Humano	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Gestión Humana
	Capacitar y formar al personal de las áreas en auditoria interna y control de la calidad, que incluya la certificación de grupos de auditores internos.	80%	90%	100%	Jefe de Talento Humano	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Gestión Humana
	Socialización de manuales de procesos y procedimientos por medio un programa de inducción, un plan de capacitación institucional y el proceso de reinducción en las áreas.	60%	70%	85%	Jefe de Talento Humano	Enero de 2020	Diciembre de 2022	Gestión Humana

Anexo No. 8. Objetivos Estratégicos e Iniciativas

Iniciativas	1. Garantizar un flujo de caja para permitir compras de contado y obtener mejores negociaciones con proveedores y distribuidores	2. Lograr mayor capacidad de negociación a través del seguimiento de costos hospitalarios, aprovechando la infraestructura física, técnica comercial y de imagen que tenemos en la zona.	3. Ampliar la oferta de servicios para lograr captar mayor población y fortalecer la capacidad de negociación.	4. Establecer e implementar la política de planificación, coordinación y monitoreo de la producción de servicios con el objeto de incrementar la venta de servicios de salud	5. Planeación del talento humano de acuerdo a la productividad esperada	6. Garantizar un programa de calidad que fortalezca la integración de procesos y factores diferenciadores frente a la competencia que permita que el cliente elija nuestra empresa.
Objetivos Estratégicos						
Mejorar liquidez del hospital	X	X				
Formular un plan de mercadeo que potencie las alianzas y ventas de la ESE			X			
Formular un programa de auditoria interna y continua a los procesos administrativos de gestión de facturación, cartera, y glosas.						X
Capacitación del talento humano en el manejo del software de costos, facturación, cartera y glosas.						X
Mejorar rentabilidad operativa		X	X	X	X	
Mejorar los tiempos de respuesta de autorizaciones de las aseguradoras.				X		
Formular un programa de auditoria interna y concurrente a los procesos de prestación de servicios						X

con énfasis en el mejoramiento de la productividad de las áreas.						
Capacitar y formar al personal de las áreas en auditoria interna y control de la calidad, que incluya la certificación de grupos de auditores internos.					X	X
Socialización de manuales de procesos y procedimientos por medio un programa de inducción, un plan de capacitación institucional y el proceso de re inducción en las áreas.					X	X